

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**FABIANA FOGAÇA ZILLI**

**NOVOS DESAFIOS PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A UNIBB FRENTE AO  
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**CURITIBA**

**2014**

**FABIANA FOGAÇA ZILLI**

**NOVOS DESAFIOS PARA A UNIVERSIDADE CORPORATIVA: A UNIBB FRENTE AO  
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL S.A.**

**Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.**

**Área de concentração: Economia Internacional  
Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa**

**CURITIBA**

**2014**




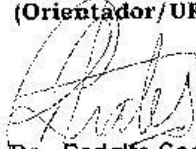
**TERMO DE APROVAÇÃO**

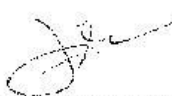
**FABIANA FOGAÇA ZILLI**

***“Novos desafios para a Universidade Corporativa: A UNIBB  
frente ao processo de internacionalização do Banco do  
Brasil S.A.”***

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

  
**Prof. Dr. Armando João Dalla Costa**  
**(Orientador/UFPR)**

  
**Prof. Dr. Rodolfo Coelho Prates**  
**(Examinador/EXTERNO)**

  
**Prof. Dr. José Guilherme Silva Vieira**  
**(Examinador/UFPR)**

**30 de OUTUBRO de 2014**

*“Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.”*

*Paulo Freire*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente à Deus, por sempre guiar meus passos e iluminar meus caminhos.

À minha mãe, exemplo de vida, bondade e perseverança, agradeço por sempre estar ao meu lado.

À minha família, por acreditarem que eu conseguiria antes mesmo de eu começar.

Agradeço especialmente ao meu marido Leo e minha filha Ana Flávia pelo amor e carinho e por cuidarem dos meus bebês Maria Fernanda e Leozinho.

Ao departamento de economia da UFPR, mas principalmente à Áurea por toda sua atenção e cuidado com a turma.

Aos professores José Guilherme, Marco Cavalieri, pelas atenciosas conversas e explicações.

Aos colegas das Agências Universidade e Estilo Champagnat pela torcida, companheirismo e amizade.

Aos colegas da especialização e do mestrado, especialmente ao Jorge Quadrado, Luiz Carlos, Maricéia, Wilson, Luciano, Danilo e Claudi, que estavam sempre me auxiliando no esclarecimento das dúvidas.

Ao professor Salézio, que por meio de uma simples conversa me estimulou a entrar no Mestrado. Simples, mas verdadeiras conversas podem mudar a vida das pessoas.

Finalmente, meu sincero agradecimento ao meu orientador Armando João Dalla Costa pela amizade, paciência e significativas contribuições para o meu aprendizado. Nossa turma foi testemunha dos seus esforços para a concretização de um sonho para muitos alunos: o Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná.

## RESUMO

O Banco do Brasil é um dos maiores bancos comerciais do Brasil e está expandindo sua atuação internacionalmente, para se tornar uma das instituições financeiras de origem brasileira de maior atuação global. Por se tratar de uma empresa de economia mista, seu processo de internacionalização passou por algumas fases distintas, algumas vezes em consonância com o processo de internacionalização de outros grandes bancos nacionais, outras vezes de acordo com as programas políticos governamentais. Em todo o seu processo de expansão internacional sempre teve a preocupação com a formação dos funcionários que iriam atuar em outros países, principalmente após a criação da UNIBB. No entanto, conforme o processo de inserção no novo mercado, tanto por meio de instalações de novas agências, como por aquisição de outros bancos, muitas vezes a nova dependência já possui um quadro de funcionários do próprio país, o qual pode possuir diferenças culturais, trabalhistas, econômicas, sociais, etc. Dessa forma, esta dissertação além de analisar a importância da educação corporativa sob a perspectiva dos funcionários da rede de agências do exterior, analisa também, o processo de internacionalização do Banco do Brasil sob a ótica das principais teorias clássicas. Procura relacionar seu panorama histórico de acordo com as suas fases de internacionalização, tanto por razões mercadológicas, para a obtenção de vantagens competitivas ou obtenção de recursos de diferenciação, como agente econômico do governo para o exercício de suas estratégias econômicas.

**Palavras-chave:** Banco do Brasil. Universidade Corporativa. Internacionalização.

## **ABSTRACT**

The Bank of Brazil is one of the largest commercial banks in Brazil and is expanding its operations internationally, to become one of the financial institutions from Brazil greater global presence. Because it is a company of mixed economy, the internationalization process has gone through some different phases, sometimes in line with the internationalization of other large national banks, other times in accordance with government policy programs. Throughout its international expansion has always been concerned with the training of employees who would work in other countries, especially after the creation of UNIBB. However, as the process of entering a new market, both through installation of new agencies, such as the acquisition of other banks, often the new dependency already has a staff of their own country, which may have cultural differences, labor, economic, social, etc. Thus, this thesis only analyzes the importance of corporate education from the perspective of employees of the overseas branch network also analyzes the internationalization process of the Bank of Brazil from the perspective of the major classical theories. Seeks to relate its historic panorama according to their stage of internationalization, both for marketing reasons, to gain competitive advantage or differentiation obtaining resources as an economic agent of the government for the exercise of their economic strategies.

**Keywords:** Bank of Brazil. Corporate University. Internationalization.



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – REDE EXTERNA – AGÊNCIAS E SUBSIDIÁRIAS .....	48
QUADRO 2 - PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS NO EXTERIOR.....	49
FIGURA 1 - MAPA DA REDE EXTERNA DO BB.....	51
QUADRO 3 - MÓDULO ESTUDO APLICADO.....	142

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - EMPRESAS E SUBSIDIÁRIAS NAS REGIÕES .....	26
GRÁFICO 2 – FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA.....	27
GRÁFICO 3 - COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA (%). ....	91
GRÁFICO 4 - NÚMERO DE AGÊNCIAS .....	93
GRÁFICO 5 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DO BB EM NÚMERO DE AGÊNCIAS (%) .....	94
GRÁFICO 6 - NÚMERO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA. ....	98
GRÁFICO 7 - NÚMERO DE EMPREGADOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE ....	99
GRÁFICO 8 - GASTOS COM EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL. ....	100

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - EMPRESAS E SUBSIDIÁRIAS NAS REGIÕES.....	26
TABELA 2 - FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA.....	28
TABELA 3 - RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2014.....	52
TABELA 4 - RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS – POR NÚMERO DE PAÍSES EM QUE A EMPRESA POSSUI SUBSIDIÁRIAS .....	54
TABELA 5 - COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA .....	90
TABELA 6 - NÚMERO DE AGÊNCIAS .....	92
TABELA 7 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DO BB EM NÚMERO DE AGÊNCIAS.....	94
TABELA 8 - DADOS ESTRUTURAIS .....	95
TABELA 9 - PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	96
TABELA 10 - NÚMERO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA.....	97
TABELA 11 - NÚMERO DE EMPREGADOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	99
TABELA 12 - GASTOS COM EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....	101
TABELA 13 - BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU (ESPECIALIZAÇÃO), PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU (MESTRADO E DOUTORADO) E IDIOMAS ESTRANGEIROS.....	118

## **LISTA DE SIGLAS**

AUDIT – Auditoria Interna do Banco do Brasil

BACEN – Banco Central do Brasil

BANESTADO – Banco do Estado do Paraná

BB – Banco do Brasil S.A.

BESC – Banco do Estado de Santa Catarina

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BNDESPAR – BNDES Participações S.A.

CACEX – Carteira de Comércio Exterior

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CIPAD – Curso Intensivo para Administradores

COGER – Contadoria Geral do Banco do Brasil

DBT – DININ Business Team

DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal do Banco do Brasil

DICOI – Diretoria de Controles Internos do Banco do Brasil

DICRE – Diretoria de Crédito do Banco do Brasil

DIMAC – Diretoria de Marketing e Comunicação do Banco do Brasil

DININ – Diretoria de Negócios Internacionais do Banco do Brasil

DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas do Banco do Brasil

DIRIS – Diretoria de Gestão de Riscos do Banco do Brasil

DITEC – Diretoria de Tecnologia do Banco do Brasil

FDC – Fundação Dom Cabral

GDO – Gerência para o Desenvolvimento Organizacional do Banco do Brasil

GECEX - Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior do Banco do Brasil

GEDEP – Gerência de Desenvolvimento Profissional do Banco do Brasil

GEDUC – Gerência de Educação e Desenvolvimento de Competências Profissionais do Banco do Brasil

GMI – Engineering and Management Institute  
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano  
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social  
MBA – Master of Business Administration  
PDG – Programa de Desenvolvimento  
PDV – Programa de Demissão Voluntária  
PFANS – Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior  
PGNI – Programa de Geração de Negócios Internacionais  
PIB – Produto Interno Bruto  
PPG – Programa de pós-graduação  
PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil  
SECP – Sistema de Educação e Capacitação de Pessoal do Banco do Brasil  
SETRE – Divisão de Seleção e Treinamento de Pessoal do Banco do Brasil  
SFN – Sistema Financeiro Nacional  
TBC – Treinamento Baseado em Computador  
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso  
T&H - Treinamento & Desenvolvimento TI – Tecnologia da Informação UNESCO –  
Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
UNB – Universidade de Brasília  
UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1. 1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1. 2 OBJETIVO GERAL .....	18
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
1. 4 JUSTIFICATIVA .....	19
1. 5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	21
1. 6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA.....</b>	<b>24</b>
2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA .....	24
2.1.1 Impactos da Internacionalização no Setor Bancário Brasileiro.....	29
2.1.2 Principais Teorias sobre a Internacionalização .....	32
2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....	39
2.2.1 O Processo de Internacionalização do Banco do Brasil sob a Perspectiva das Teorias Clássicas .....	40
2.2.2 Breve Histórico sobre a Internacionalização do Banco do Brasil .....	43
2.2.3 Motivadores da Internacionalização do Banco do Brasil .....	51
2.3 A EDUCAÇÃO NO AMBIENTE BANCÁRIO GLOBALIZADO .....	59
2.3.1 A Importância do Desenvolvimento dos Funcionários no Processo de Internacionalização .....	67
2.4 PORQUE PENSAR NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DENTRO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?.....	73
2.4.1 Principais Aspectos sobre a Universidade Corporativa .....	75
2.4.2 A Universidade Corporativa no Processo de Internacionalização .....	82
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>84</b>
3.1 OBJETO DO ESTUDO.....	85
3.1.1 Breve Histórico do Banco do Brasil .....	86
3.1.2 Quadro Atual do Banco do Brasil .....	90

3.1.3 Formação da UNIBB .....	102
3.2 UNIVERSO DA AMOSTRAGEM E RESTRIÇÕES DO UNIVERSO .....	107
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS .....	106
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>109</b>
4.1 O PAPEL DA UNIBB - UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL.....	109
4.1.1 O Trabalho da UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil sob a Percepção dos Funcionários do Exterior.....	124
4.1.2 Novas Perspectivas para a UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil na Formação do Funcionário Globalizado.....	134
4.2 PROPOSTA DE CURSO DE FORMAÇÃO .....	136
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>147</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE I .....</b>	<b>163</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Ao pensarmos nas grandes instituições financeiras, nos dias atuais, fica quase impossível não pensarmos em internacionalização. Devido principalmente ao processo de globalização que teve a sua segunda fase de desenvolvimento intensificado na década de 90, a internacionalização nos é percebida como algo natural da evolução dos sistemas econômicos. No entanto, o banco que chega a este patamar precisa pensar sua atuação de acordo com vários aspectos como: sua organização administrativa, estrutura funcional, estratégias, cultura organizacional, oferta de produtos e serviços, etc. Também há questões como as regulamentações, leis e tratados do exterior, taxas e impostos.

Com o desenvolvimento dos meios de transportes e avanço das tecnologias envolvendo o setor de telecomunicações, como também o estreitamento das fronteiras por meio da redução de barreiras tarifárias e alfandegárias e a formação de diversos blocos econômicos, foi tornando possível a participação competitiva dos bancos comerciais, inclusive de países em desenvolvimento, no cenário global.

“Cabe assinalar, no entanto, que no período mais recente da mundialização capitalista, de modo geral, a expansão bancária acompanhou a expansão mundial da indústria. Assim, ainda que não seja possível fazer um paralelismo linear, poder-se-ia sugerir a existência de uma lógica de articulação entre os processos de internacionalização industrial e bancária. No entanto, percebe-se, atualmente, uma maior autonomia do capital bancário em sua expansão internacional.” (CORAZZA, e OLIVEIRA, 2007)

Para essa nova forma mais agressiva e competitiva no cenário financeiro, começaram a ser adotadas diferentes formas de educação, principalmente por meio de parcerias com instituições de ensino e empresas relacionadas à gestão de pessoas. Consequentemente buscam-se novas formas de transmissão de valores e conhecimentos, principalmente o conhecimento



tácito. Começa-se a mudar também a forma de trabalhar, estimulando o trabalho em equipe, o desenvolvimento de líderes e a capacitação de novos talentos, enfim, a valorização do capital intelectual. (EDVINSSON e MALONE ,1998)

Diversos bancos perceberam que o investimento em estudos e capacitação dentro da instituição contribuía significativamente para a eficiência no processo de trabalho e na qualidade dos produtos e serviços.

Nesse contexto é que as Universidades Corporativas conseguiram conquistar seu espaço e se transformar em um elemento fundamental para o processo de ensino-aprendizagem que ocorre dentro e fora das organizações. (FRANCO; FREITAS, 1999), Além de permitir o desenvolvimento da aprendizagem contínua, a Universidade Corporativa pode se tornar um grande aliado no processo de desenvolvimento dos funcionários para o trabalho em outros países, uma vez que possibilita a redução de tempo, gastos, distância e capacita o funcionário para trabalhar em realidades culturais diferentes.

Por esse motivo, o principal objetivo deste trabalho é observar a dimensão, o quanto a UNIBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil contribui no trabalho relacionado à inserção e principalmente, desenvolvimento do trabalho e formação dos funcionários atuantes no mercado internacional. Para isso, foram analisados aspectos que interferem nesse processo, como: a preparação dos funcionários do país de origem com o conhecimento da cultura e das condições em que irá trabalhar em outro país; quais as principais dificuldades que o banco enfrenta no exterior e quanto às diferentes formas de educar por meio da universidade corporativa podem contribuir no desenvolvimento do trabalho a ser realizado, etc.

Pretende-se contribuir com informações referentes às possibilidades de melhorias no processo de capacitação dos funcionários da rede externa do Banco do Brasil; maior adaptação dos funcionários expatriados a um contexto social e cultural diferente do país de origem; contribuir para a redução de custos e maior eficiência no trabalho por meio da educação e da análise econômica.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA**

O setor bancário se destaca quando falamos em internacionalização de empresas, principalmente o Banco do Brasil. No entanto, sabe-se que esse processo é bastante complexo, uma vez que envolve diversos aspectos, tanto econômicos, sociais, culturais, legais, etc. Diante dessas dificuldades, existem também as questões da manutenção da cultura organizacional e a necessidade do aprendizado contínuo dos funcionários, Papel este, desempenhado pela UNIBB – Universidade Banco do Brasil. Dessa forma, questiona-se como a Universidade Corporativa pode contribuir no processo de internacionalização do Banco do Brasil S.A. ?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O enfoque principal do presente estudo é reconhecer qual o papel da Universidade Corporativa frente ao processo de internacionalização do Banco do Brasil S.A.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- Analisar, de acordo com a cronologia histórica o processo de internacionalização do Banco do Brasil, como também, a contribuição da UNIBB - Universidade Corporativa do Banco do Brasil, nesse processo;
- Avaliar as principais dificuldades referentes à formação dos funcionários das agências do Banco do Brasil no exterior, colaborando com sugestões de ações de melhorias, de acordo com a verificação das necessidades apontadas pelos funcionários expatriados entrevistados;
- Confrontar os resultados aqui encontrados com a teoria, propiciando um subsídio teórico para a realização de trabalhos posteriores sobre o assunto.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Com a intensificação das transações e operações financeiras internacionais e conseqüentemente, a crescente inserção dos bancos comerciais no mercado internacional, se faz necessário cada vez mais a organização e o estudo elaborado das culturas empresariais e sociais dos países onde se pretende a realização de negócios. Merchant (1998) enfatiza ao expandir sua atuação para inserir em outros países, as empresas precisam avaliar outros quesitos tão importantes quanto o idioma do novo país, como os costumes, as práticas de realização dos negócios, o sistema legal do país (direitos contratuais, relações trabalhistas, etc.), a organização do sistema financeiro, do comércio local, dentre outros determinantes.

Isso tudo deve ser analisado anteriormente ao início da atuação no outro país, até porque os serviços bancários não se resumem somente em atendimento ao consumidor. Ele possui uma série de produtos e serviços que dependem direta e indiretamente das relações negociais entre empresas com culturas e legislações divergentes.

Em seus estudos Dymont (1987), ressalta a necessidade das empresas globalizadas serem geridas de forma diferente da gestão das empresas nacionais ou multinacionais.

Por esse motivo, geralmente antes da inserção em outros países, as empresas procuram concretizar a realização de negócios com mercados de menor distância psíquica. Dessa forma, procuram realizar negócios com países mais que atuam de forma mais próxima da sua forma de negociar. (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Já a distância psíquica, ou psicológica é determinada por fatores, como a diferença entre o idioma, educação, práticas legais, realização de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros aspectos influenciam as relações negociais entre os países. (CARVALHO e GOMES, 2007)

Apesar do processo de globalização ter acarretado diferentes resultados, com aspectos positivos e negativos, podemos destacar nesse processo o fato do compartilhamento de informações e a integração de diversas culturas e formas de visão possibilitaram o desenvolvimento de novas tecnologias e de novas formas de relações entre as pessoas. (FOCARELLI e POZOLLO, 2005; CUERVO-CAZURRA, 2008)

Em contrapartida, as formas e os instrumentos de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos também mudaram, contribuindo não só na formação dos funcionários, mas auxiliando até mesmo na forma de gerenciamento das empresas.

Além disso, há também o fato de que devido ao aumento da competitividade das organizações, o aumento das informações e a crescente falta de tempo da maioria da população, tornam imprescindível o papel e o aperfeiçoamento das Universidades Corporativas dentro das instituições para auxiliar no processo de desenvolvimento das empresas e dos funcionários.

Por esse motivo, esta dissertação procura observar o papel da UNIBB - Universidade Corporativa Banco do Brasil no processo de internacionalização da instituição, analisando a percepção dos funcionários do exterior que trabalham em agências instaladas no exterior, os quais possuem acesso aos cursos e bolsas ofertadas pela UNIBB.

## **1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Esta dissertação está concentrada na área de Economia, mas tendo interdisciplinaridade com diversas áreas de estudo, como: educação, administração e comércio exterior.

Após serem trabalhados os aspectos gerais foram abordados os aspectos particulares da UNIBB e o processo de internacionalização do Banco do Brasil.

Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário, o qual foi aplicado aos funcionários do exterior via e-mail corporativo, com perguntas relacionadas à percepção que os mesmos possuem sobre a atuação da Universidade Corporativa do Banco do Brasil.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de analisar o papel da Universidade Corporativa Banco do Brasil – UNIBB frente ao processo de internacionalização do Banco do Brasil, o trabalho está organizado em quatro partes. Primeiramente é apresentado o seu histórico e o seu processo de internacionalização de forma cronológica. Logo em seguida, o seu quadro atual. Assim, a primeira parte traz os elementos constituintes da dissertação: introdução, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa, delimitações da pesquisa, estrutura do trabalho, dados referentes à instituição pela qual foi realizado o estudo de caso: Banco do Brasil, seu histórico e quadro atual e dados referentes à pesquisa específica como: instrumentos de pesquisa e análise de dados, universo da amostragem e restrições do universo da pesquisa, no caso a rede de agências do Banco do Brasil no exterior.

Na segunda parte são apresentadas as teorias clássicas da internacionalização, que conseguem explicar os principais aspectos do processo de internacionalização do Banco do Brasil. Dessa forma, a fundamentação teórica empírica conceitua as principais teorias sobre internacionalização, o processo de internacionalização do Banco do Brasil, a internacionalização do setor bancário brasileiro, bem como o papel da universidade corporativa na internacionalização das empresas.

Na terceira parte é abordada a metodologia utilizada na pesquisa e os seguintes aspectos: objeto do estudo, histórico da empresa, universo e restrições do universo da amostragem, instrumentos da pesquisa e análise de dados. Além desses assuntos apresenta os dados mais relevantes sobre a constituição da UNIBB.

A quarta parte se constitui no estudo de caso sobre a importância da UNIBB na formação dos funcionários expatriados e a percepção que os mesmos possuem sobre ela. Também é realizada uma análise sobre os resultados da pesquisa aplicada aos funcionários expatriados e a partir disso, são apresentadas propostas para contribuir no trabalho da UNIBB referente à formação e

desenvolvimento contínuo dos funcionários do exterior. Também há uma proposta de Curso de Formação para os funcionários da rede externa, contemplando de forma prática todos os aspectos vistos anteriormente da forma mais conceitual. Por último, são realizadas as considerações finais, seguidas pela conclusão, referências bibliográficas e pelos anexos.

Assim são apresentados os principais conceitos referentes à educação corporativa dentro das organizações a partir dos estudos de autores da área, perante o cenário de crescente globalização. Como instrumento empírico para o estudo de caso foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários que estão trabalhando nas agências do Banco do Brasil no exterior. A partir dos resultados obtidos pela pesquisa foram analisadas as principais variáveis que interferem no trabalho da UNIBB no processo de internacionalização do Banco do Brasil. Com isso pretende-se propor uma reflexão sobre como ocorre atualmente à atuação da UNIBB junto ao grande número de funcionários da rede externa.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

### 2.1 ASPECTOS GERAIS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA

Ao tentarmos buscar um panorama histórico sobre o início da internacionalização bancária isso se torna um trabalho muito difícil, uma vez que a atividade dos bancos está sempre muito próxima das empresas e vice-versa. De uma maneira geral, os bancos procuram se instalar próximos às sedes das grandes empresas como forma de captar clientes e ofertar e vender produtos e serviços.

Já as empresas dependem de um banco para realizarem seus pagamentos, obterem capital de giro e aplicarem seus investimentos. Dessa forma, por mais que existam estudos distintos sobre a internacionalização de ambos, frequentemente seus estudos são realizados em conjunto, pois apresentam uma interrelação.

“Um processo de internacionalização bancária, como o brasileiro ou de qualquer outro país, deve ser compreendido na dinâmica expansiva do capital, especialmente em sua dimensão bancária e financeira, no contexto de uma economia mundial em processo de globalização. Embora a internacionalização bancária tenha uma história mais antiga que a das empresas multinacionais produtivas, se considerarmos que, desde o século XVI, os mercadores italianos desenvolveram uma atividade bancária internacional ligada a feiras e ao comércio internacional e que no século XIX, as exportações massivas de capital pela Grã-Bretanha foram feitas pela alta banca internacional.” (CORAZZA e OLIVEIRA, 2007)

A forma mais atual de internacionalização, envolvendo grandes empresas teve início no período da segunda revolução industrial do fim do século XIX e se desenvolvendo mais significativamente a partir do fim da Segunda Guerra Mundial.

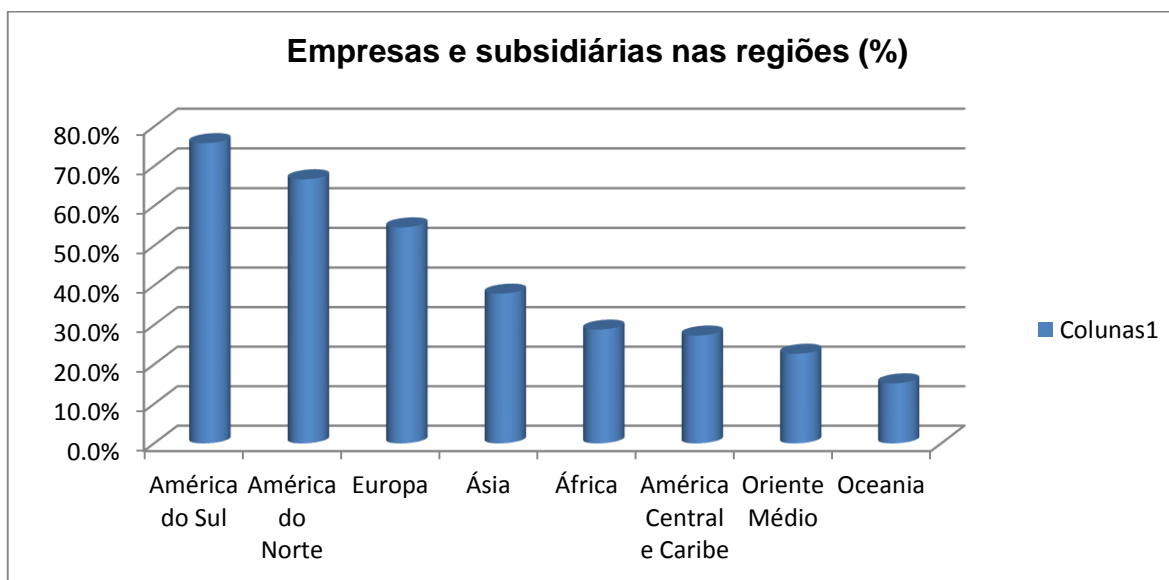
Já ao analisarmos o processo de internacionalização das empresas brasileiras, podemos observar que este processo iniciou-se mais tarde no Brasil, após os anos 60. Além de tardio, as atividades de internacionalização das empresas brasileiras tinham o caráter comercial, ou seja, concentravam-se na exportação de bens e serviços.

Conforme Chesnais (1996), diversos fatores podem influenciar o processo de internacionalização de uma empresa. Geralmente estão relacionados ao grau de desenvolvimento e interferem no processo de produção. Podem ocorrer por diversas formas que possibilitam e contribuem na acumulação e valorização do capital estrangeiro. Dentre alguns exemplos podemos destacar o investimento direto estrangeiro, o fluxo de capital ou a associação com empresas estrangeiras. Também pode ocorrer como resultado da intensidade do comércio de bens e serviços; pelo desenvolvimento da inserção comercial, etc.

“Poucos bancos brasileiros estão adotando a estratégia de atuar como instituição local em países estrangeiros, enquanto forma de diversificar fontes de receita e riscos de negócios. Apenas o BB e o Itaú têm explicitado a adoção desta estratégia com foco em países da América Latina, onde poderiam usufruir de vantagens competitivas importantes. Com a aquisição de um banco local, obtém-se informações e conhecimento das práticas do país anfitrião, o que, combinado com tecnologias de gestão e de marketing desenvolvidas para uso doméstico, torna possível a construção de vantagens competitivas por meio de oferta de pacotes de serviços bancários a grupos específicos de clientes. Porém, não obstante as especificidades das economias nacionais, os ciclos de crescimento dos países latino-americanos possuem forte correlação com o da economia brasileira, o que pode reduzir as vantagens da diversificação, na medida em que os riscos permanecem concentrados em uma mesma região geográfica.” (FREITAS, 2011)

Dessa forma, devido às particularidades do processo de internacionalização, há uma maior concentração de empresas brasileiras na América do Sul, o que também ocorre com a maioria dos bancos brasileiros que possuem agências no exterior.

GRÁFICO 1 – EMPRESAS E SUBSIDIÁRIAS NAS REGIÕES



FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

TABELA 1 – EMPRESAS E SUBSIDIÁRIAS NAS REGIÕES

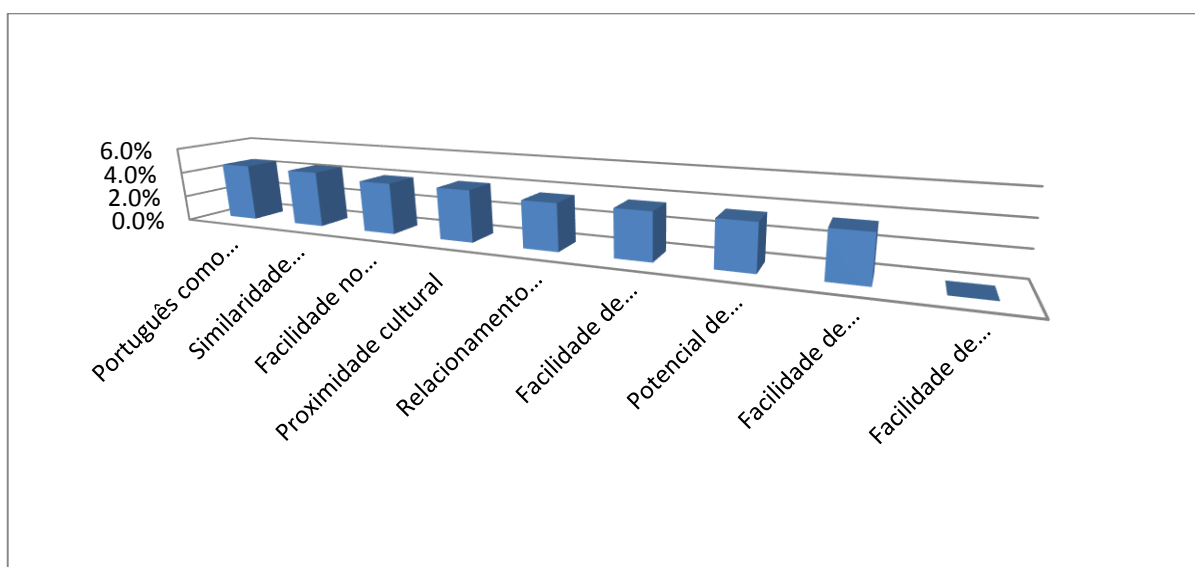
Empresas e subsidiárias nas regiões (%)	
América do Sul	75,8%
América do Norte	66,7%
Europa	54,6%
Ásia	37,9%
África	28,8%
América Central e Caribe	27,3%
Orientes Médio	22,7%
Oceania	15,2%

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

Um dos motivadores da maior concentração das empresas na América do Sul não se dá somente pela questão da logística (distância), também ocorre pela similaridade das leis e contratos que envolvem o comércio exterior, mas principalmente pelo fator das facilidades de se trabalhar em um país com o mesmo idioma ou idiomas mais próximos do português, como o espanhol e alguns dialetos. Na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2014), foram apresentados alguns fatores como vantagem competitiva para as empresas que se internacionalizam em países que usam a língua portuguesa. Dentre as vantagens competitivas se destacam a similaridade institucional, a facilidade na mobilidade de mão de obra entre e contratação local, a gestão intercultural, maior facilidade no relacionamento como os fornecedores, clientes e parceiros comerciais, etc.

GRÁFICO 2 – FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NOS PAÍSES DE LÍNGUA PORTUGUESA



FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

**TABELA 2 – FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA NOS PAÍSES DE  
LÍNGUA PORTUGUESA**

**Fatores de vantagem competitiva nos países de língua portuguesa**

Português como idioma comum	<b>4,5%</b>
Similaridade institucional	<b>4,4%</b>
Facilidade no relacionamento com fornecedores, clientes e parceiros comerciais	<b>4,0%</b>
Proximidade cultural	<b>4,0%</b>
Relacionamento político	<b>3,6%</b>
Facilidade de mobilidade de mão de obra entre subsidiárias e matriz	<b>3,6%</b>
Potencial de aceitação dos produtos/serviços	<b>3,5%</b>
Facilidade de acesso à mão de obra local (contratação local)	<b>3,5%</b>
Facilidade de gestão intercultural entre subsidiárias e matriz	<b>0,0%</b>

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

1 = Não representa vantagem competitiva

5 = Representa grande vantagem competitiva

Se analisarmos esses aspectos quanto à atuação das Universidades Corporativas, também podem ser utilizados como vantagens competitivas, uma vez que por se tratar da mesma língua facilita na disseminação da cultura organizacional e na realização dos estudos autoinstrucionais e à distância.

### 2.1.1 IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO

Apesar da inserção comercial dos bancos brasileiros em outros países iniciar na década de 70, foi a partir da década de 90 que os bancos nacionais começaram a intensificar seu processo de internacionalização, devido a crise interna pela qual os bancos passaram no país. Dymski (1999) salienta que as mudanças na forma de atuação dos bancos nas últimas décadas, com maior intensidade no mercado interno consolidado, busca de novos clientes potenciais entre os não bancarizados e conquista de oportunidades no mercado externo é mais do que uma estratégia de mercado, mas sim, questão de sobrevivência.

Nesse período, diversas instituições privadas acabaram sofrendo insolvência, enquanto que instituições públicas passaram pelo processo de privatização. Todas essas transformações estruturais fizeram com que as instituições financeiras buscassem novas gerações de receitas e novas formas de financiamento, implicando em uma acirrada disputa entre os bancos para aumentar sua capitalização e captação de recursos. Além disso, os bancos que conseguiram se manter, apesar da crise, tiveram que se atualizar e se adaptar as mudanças, incorporando as inovações tecnológicas, principalmente relacionadas à microeletrônica, o que, passado a crise, contribuiu com o desenvolvimento das tecnologias e também para o desenvolvimento do país. No entanto, o próprio desenvolvimento da economia e o aumento dos ganhos bancários, fez com que começassem a almejar novos mercados. (DYMSKI, 1999)

No entanto os bancos nacionais tiveram que iniciaram essa nova fase da internacionalização com certa desvantagem se comparado com os bancos estrangeiros que aproveitaram o momento de redução das barreiras à entrada de instituições estrangeiras ao nosso país.

“(...) Além disso, desde o início dos anos 90, a economia brasileira vem passando por um vasto processo de liberalização que tem flexibilizado atividades que eram anteriormente restritivas para investidores estrangeiros. Nesse contexto, a recente entrada de bancos estrangeiros está relacionada à gradual flexibilidade nas restrições legais referentes à presença de bancos estrangeiros no setor bancário brasileiro.” (PAULA, 2003)

Mesmo já com a atuação dos bancos brasileiros no exterior, vale lembrar que o contexto econômico havia mudado com uma velocidade exorbitante e que agora o foco dos bancos já não era mais o mesmo. Exemplo disso é a essa nova fase de internacionalização do Banco do Brasil que agora não estava mais somente fazendo o papel de representação diplomática ou atendendo somente os interesses governamentais. Agora muito mais como uma forma de crescimento e expansão do seu capital e da sua atuação teve que reformular suas estratégias e forma de abordagem no exterior.

“Deve-se levar em conta, porém, que as atividades bancárias, por natureza, são mais reguladas que as industriais e comerciais e, por isso, a penetração de bancos estrangeiros num país sempre foi um processo mais demorado e complexo que o de uma empresa industrial. Assim, historicamente, a penetração de um banco estrangeiro numa economia nacional não se deu de forma direta, mas através de uma série de passos, como a criação de uma rede de correspondentes estrangeiros no país, um escritório de representação ou uma sucursal e, finalmente, a criação de uma filial de um banco estrangeiro no país. No período mais recente, a internacionalização tem se valido da participação ou do controle acionário de um banco nacional, através dos processos de fusões e aquisições, com foi especialmente o caso brasileiro recente.” (CORAZZA e OLIVEIRA, 2007)

De acordo com Lam e White (1999), as empresas fazem as escolhas organizacionais relacionadas a questões referentes a estratégias, estrutura e recursos humanos. Nesse âmbito é importante para a empresa pensar sobre como fará quanto ao gerenciamento dos funcionários envolvidos no processo. Tanto os que continuarão no país de origem, mas que auxiliam na resolução das demandas, como os que irão residir temporariamente ou habitualmente no outro país. A administração e o gerenciamento de uma empresa multinacional envolvem

elementos diferenciados à administração de uma empresa nacional em seu país de origem. Dentre os principais aspectos encontra-se a questão geográfica, questão cambial e a determinação de preços de transferência internacionais; fusos horários e idiomas, como também as divergências que podem surgir entre a gerência central e o negócio no exterior devido à leis, riscos, costumes diferentes, etc. (DYMENT, 1987; MERCHANT, 1998)

Cada vez que uma instituição bancária abre uma agência no exterior, ela deve ficar atenta a todas essas questões, como também preparar o funcionário para atender as demandas inerentes ao próprio atendimento bancário, como também a necessidade de se adaptar às mudanças de comportamento do consumidor. Isso pode ser observado pelo fato de que até pouco tempo atrás o maior diferencial entre os bancos era o atendimento pessoal e as taxas mais competitivas. Hoje, além de taxas diferenciadas e produtos que satisfaçam as suas necessidades, a geração que mais utiliza os bancos hoje, prioriza a facilidade e a comodidade na hora de fazer suas transações bancárias. Querem horários diferenciados, ter a disposição informações detalhadas sobre os produtos e serviços que tenham fácil acesso, mesmo que em canais alternativos. Estes, como a internet e as centrais de atendimento, que no início visavam reduzir custos, passaram a ser o atrativo para clientes com grau de escolaridade mais avançado e que possuem familiaridade no uso de aplicativos com maiores recursos tecnológicos.

Por todos esses motivos, e principalmente pelas diferenças culturais, se faz necessário um processo diferenciado de seleção e o estímulo ao aprendizado e estudo constante. Isso tudo é possível e mais pode ocorrer com maior tranquilidade por meio do auxílio da Universidade Corporativa. Por meio dela pode ser identificado quais as principais dificuldades dos funcionários, referentes à diversos aspectos como: capacitação dos funcionários, desenvolvimento de habilidades gerenciais, análise do perfil dos clientes internos e externos, etc.



## 2.1.2 PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO

Para entendermos como é a estratégia de atuação do BB referente à sua internacionalização, é interessante buscarmos alguns referenciais teóricos sobre o processo de internacionalização de empresas, mais especificamente as brasileiras.

Embora a ocorrência da internacionalização é de longa data, seu estudo de forma mais sistemática e objetiva, surgiu após a Segunda Guerra Mundial.

Nesse período surgiram diversas teorias, mas que dificilmente conseguiam explicar sozinhas a complexidade e todo o processo de internacionalização. Para Marinho (2013), atualmente existe um conjunto de teorias sobre internacionalização, mas nenhuma consegue compreender isoladamente, a todos os seus aspectos.

As principais teorias de internacionalização procuram explicar as fases, processos e estratégias utilizadas no exercício de suas atividades no exterior. Esse processo pode sofrer a influência de fatores internos e externos, que independem da atuação da empresa.

De acordo com Chesnais (1996), existem diversos fatores que podem interferir no processo de internacionalização da produção de uma empresa. Esse processo vai depender principalmente do seu estágio de desenvolvimento internacional, principalmente referindo-se à acumulação e valorização do capital no exterior. Dentre os principais fatores se destacam: a intensidade do comércio de bens e serviços; a inserção comercial da empresa; os investimentos diretos no exterior; as parcerias e associações com empresas estrangeiras; o fluxo de capital.

"As indústrias caracterizadas por estruturas de oligopólio mundial são aquelas em que as quebras na cadeia mundial de dependência recíproca entre os oligopólios deram lugar a uma situação na qual a interdependência (entre oligopólios) transcende tranquilamente as fronteiras nacionais. Essa situação nova não é produto da estratégia de uma empresa, nem sequer de várias: Representa o resultado de um movimento de conjunto, no qual os acontecimentos políticos cumpriram um papel muito importante. As estratégias das companhias integraram-se como componentes desse movimento, que foi se tornando uma avalanche, na medida que cada grande grupo começou a entender as novas regras do jogo e, conseqüentemente, desenvolver seus investimentos no exterior." (CHESNAIS, 1996, p.116)

Os motivos que levam as empresas à internacionalização podem ser diversos, como a necessidade de se manter forte junto à concorrência local e global, na possibilidade de diversificação de mercado, o acesso à inovações tecnológicas e às tendências mundiais, ampliação de fornecedores e consumidores, etc.

"(...) Num contexto de rápida mudança tecnológica, os acordos de cooperação das alianças estratégicas são um meio que permite às empresas minimizando riscos e mantendo a possibilidade de se descomprometerem, obter os recursos complementares e insumos tecnológicos essenciais. São também um dos principais instrumentos das políticas de competitividade." (CHESNAIS, 1996, p. 143-4)

Atualmente, existem diversas abordagens sobre as teorias de internacionalização. Whitelock, (2002) reuniu algumas teorias que em conjunto poderiam dar suporte para o entendimento do processo de internacionalização: o Modelo de Uppsala; o Paradigma Eclético de Dunning e por último, as Redes Industriais de Relacionamentos.

Outra abordagem, dentre as mais aceitas atualmente é ad Hermais e Hilal (2004) pela qual as teorias sobre o processo de internacionalização podem ser divididos de acordo com o enfoque organizacional e o enfoque econômico.

Sob essa perspectiva, as principais teorias clássicas sobre internacionalização de empresas e desenvolvimento de negócios internacionais podem ser divididas em teorias clássicas, que observam mais os aspectos econômicos envolvidos nas estratégias de internacionalização e as teorias

comportamentais, das quais se destacam a teoria da Escola Nórdica, mais conhecido como Modelo de Uppsala.

As teorias advindas da Universidade de Uppsala, na Suécia, estudos que mais tarde foram continuados pela Escola Nórdica, são os que abordam o comportamento organizacional das empresas no exterior (HEMAIS e HILAL, 2002). A Escola de Uppsala que foi uma das principais norteadoras dos estudos sobre o processo de internacionalização, é a junção de diversos estudos sobre internacionalização, principalmente das empresas suecas, na década de 70.

A partir desses estudos podem ser observados fatores determinantes que serviram como base para as novas teorias. Assim, as teorias que eram estudadas de forma independentes foram pela primeira vez, integradas e estudadas em conjunto. No entanto, mesmo com a interpretação de diversos estudos, ela não pode ser visto como uma forma completa sobre as diversas formas de produção internacional.

“A Escola Nórdica buscou abordar o comportamento organizacional para explicar a internacionalização das empresas, partindo da consideração de que esse processo deve ser desenvolvido em etapas. Assim, a empresa deveria adquirir experiência nos negócios, conhecer os novos mercados e culturas de forma gradativa.” (HEMAIS e HILAL, 2002)

Hemais e Hilal (2002) em seus estudos ressaltam que as empresas que possuem a abordagem comportamental passam por diversas etapas, como por exemplo: estudos geográficos, de mercado e comportamentais a respeito do novo país a se ingressar, dentre outros aspectos relevantes para se entender e se interar do processo de internacionalização como um todo.

Assim, para o Modelo de Uppsala o início do processo de internacionalização de uma empresa ocorre quando o mercado local apresenta-se saturado ou no momento em que surge uma oportunidade lucrativa de internacionalização, com a exportação e formalização de Investimentos Diretos no Exterior (IDE). (HEMAIS e HILAL, 2002)

Além disso, o processo de internacionalização geralmente se desenvolve mais facilmente em mercados que possuem certa similaridade, uma vez que instintivamente (para se reduzir os riscos) a organização procurará primeiramente negociar com novos mercados que possuam maiores semelhanças com o seu mercado atual. (HEMAIS e HILAL, 2002)

“As empresas iniciam suas atividades internacionais em países próximos geograficamente e com economias muito próximas as do país de origem da firma. Assim sendo, as organizações dificilmente iniciavam suas atividades em outro país através do estabelecimento de subsidiárias, e sim optando pelas exportações. Posteriormente, após adquirir conhecimento a respeito do país e do mercado em questão, a firma busca o estabelecimento de investimentos externos diretos.” (HEMAIS e HILAL, 2002)

Nas abordagens econômicas os fatores econômicos é que determinam o processo de internacionalização. Esses aspectos podem estar relacionados à forma como o produto é visto nos mercados globais, a adaptação empresarial para entrar no cenário internacional, como também, a introdução ou a alteração de processos produtivos como forma de geração de vantagem competitiva. Dentre as principais teorias com abordagem econômica da internacionalização podemos destacar: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Produto, Teoria da Internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976, 1991, 1998, WILLIAMSON, 1975) e Paradigma Eclético. (DUNNING, 1988)

A Teoria do Paradigma Eclético desenvolvida por Dunning (1988-1993) analisa aspectos como: o que, para quem, onde e quando o seu produto será produzido e comercializado, antes de entrar em um novo mercado. Conhecendo mais detalhadamente esses aspectos, consegue ter vantagens, como também, pode adotar uma estratégia que lhe trará vantagens diante da concorrência de mercado. (SILVA, 2002)

Essas vantagens são divididas em três grupos: “Vantagens de Propriedade”, “Vantagens de Localização” e “Vantagens de Internalização” (BUCKLEY e CASSON, 1976, 1991, 1998, WILLIAMSON, 1975). A primeira ocorre principalmente por meio dos ativos intangíveis como as habilidades gerenciais e

tecnologias (FRANCISCHINI, 2009). Já as “Vantagens de Localização” ocorrem quando a empresa possui acesso a recursos e ativos que apresentam localização específica, como a mão-de-obra, proximidade com o mercado e as instituições que regulam o comércio. Por fim, as “Vantagens de Internalização” se desenvolvem por meio da cooperação entre diversas empresas que atuam no mesmo mercado e entre seus fornecedores. Dessa forma, as vantagens surgem a partir da necessidade de se evitar custos de negociação, como também, o rompimento de contratos formalizados entre empresas (FRANCISCHINI, 2009).

Para Dunning (1991) o Paradigma Eclético aponta para uma metodologia e para um conjunto genérico de variáveis que contém os elementos necessários para explicar cientificamente os diferentes tipos de atividades produtivas no exterior. (DUNNING, 1991).

Os ativos tangíveis e intangíveis como marcas, capacidade tecnológica e capital humano estão relacionados com as vantagens de propriedade (O). Já as vantagens de localização dizem respeito aos recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, tamanho e características do mercado e estabilidade da política econômica. Além disso, temos o fato de que o investimento fora das suas fronteiras de origem leva as empresas a decidir entre as vantagens de internalizar (I) a produção ou conceder a licença de produção para outras empresas.

Isso possibilita uma grande vantagem frente aos concorrentes, uma vez que quanto maior a facilidade de integração da empresa, maior a sua capacidade de obter um retorno total, uma vez que consegue reter, controlar e administrar ativos reais, tecnológicos, como também, financeiros.

Assim, a combinação desses três aspectos, (“vantagens”) é que garantirá o melhor desempenho e expansão da empresa no exterior, claro que respeitando as especificidades de cada país, indústria, mercado, etc.

Em seus estudos Dunning (1988), propôs dois tipos de investimentos realizados pelas empresas quanto ao empreendimento internacional: resource seeking (procura por recursos) e o market seeking (procura de mercado). O primeiro tipo de investimento é mais propenso à exploração dos recursos locais

(naturais ou humanos) para reduzir os custos de produção de bens e serviços que são destinados a outros mercados.

Já o segundo tipo de investimento procura aproveitar o mercado doméstico do país que o está recepcionando. Neste caso, o mercado é o principal motivo da produção local, ou seja, a produção no país receptor é um fator decisivo para atender com menor custo estando com uma localização mais próxima. Dessa forma, com a utilização das duas estratégias citadas, é possível a racionalização da produção, a aquisição de recursos e capacidades que permitem as melhorias das empresas.

Essas formas de investimento exemplificam a realidade das empresas que conforme vão crescendo e desenvolvendo seu grau de internacionalização, passam a usufruir de suas vantagens de propriedade. Com isso, além de melhorarem sua posição global, melhoram também a sua eficiência e conseqüentemente, conquistam novas vantagens competitivas.

Ao analisarmos o processo histórico de desenvolvimento do banco e o seu processo de internacionalização, podemos perceber aspectos mais próximos do Paradigma de Dunning, uma vez que o processo de internacionalização do BB é anterior aos anos 60, como forma principalmente de intermediar os assuntos governamentais e a necessidade de representatividade de um banco nacional no exterior para o atendimento das demandas principalmente dos funcionários públicos que lá estavam a trabalho.

As teorias vistas anteriormente abordavam principalmente sobre as vantagens de oportunidade, localização, internalização, aspectos que influenciam principalmente sobre os custos de produção e melhorias tecnológicas e competências.

Atualmente além dessas questões as empresas que querem expandir sua atuação para outros países se preocupam também com a preparação do funcionário que irá trabalhar na rede externa. Diante das mudanças no contexto internacional, com a maior integração dos blocos econômicos, volta à tona a questão da necessidade de maior aprimoramento de um quadro funcional especializado frente a competitividade no contexto global e o avanço das

inovações tecnológicas. A internacionalização nos últimos tempos está ocorrendo com maior intensidade nos países emergentes, que acarreta na necessidade das multinacionais manterem um alinhamento global com uma resposta local.

Precisam perceber as oportunidades globais, gerenciar subsidiárias localizadas em diversos países e culturas, atuar em diferentes contextos econômicos, jurídicos, políticos, sociais, etc.

Assim, hoje os países que possuem as economias mais avançadas investem muito mais em tecnologia, em mídia e em educação do que em produção. As grandes multinacionais aproveitaram o processo de abertura do comércio entre os países a partir dos anos 80 e aproveitaram as oportunidades de expansão não só das vendas, mas sim de reduzir os custos com a produção.

Com investimentos em alta tecnologia, é realizada uma eficiente gestão de logística e distribuição. A busca por diferenciais e inovações tecnológicas são incentivadas dentro do próprio país. Já referente a produção, é realizado estudo para verificar se compensa realizar a produção dentro do país, com a instalação de fábricas ou se é melhor terceirizar os serviços, por meio de facções. No caso em que são instaladas as fábricas e indústrias, também é realizado estudo para saber se é melhor adquirir maquinário com alta tecnologia (reduzindo o número de trabalhadores) ou encontrar mão de obra barata, para reduzir os custos.

Nesse contexto, a educação corporativa possibilita um trabalho de preparação para os funcionários e uma garantia a mais para a empresa saber se seu funcionário está recebendo a capacitação necessária para enfrentar as diferentes realidades que poderá se defrontar em outros países.

## 2.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

Apesar da estratégia da sua internacionalização ter iniciado no pós-guerra (1945), seus resultados efetivos, como inserção em novos mercados, começou à partir do ano 2000. Nessa nova atuação, começou-se a mudar o tipo de atuação e atendimento, deixando a ideia de ser somente prestador de serviços, mas sim, agora com uma abordagem moderna e de atuação global. Para isso, procurou internalizar a sua missão, seus valores, sua cultura organizacional e seus objetivos em todos os seus funcionários, inclusive os do exterior. Padronizou processos e normativos, os quais com a ajuda da capacitação por meio da Universidade Corporativa trouxeram bons resultados para a empresa, principalmente para a sua imagem. Com isso, voltou a cuidar da questão da internacionalização, agora por meio da aquisição de instituições bancárias estrangeiras.

Ao longo do seu contexto histórico, o BB passou por três fases principais de internacionalização, já vistas anteriormente. Na sua última fase, a qual ocorreu após os anos 90, fez com que o Banco do Brasil mudasse a sua estratégia de atuação. Isso ocorreu por diversos motivos, inclusive devido principalmente pelas mudanças que ocorreram na política e na economia. Uma dessas mudanças foi a abertura para com a inserção dos bancos estrangeiros no Brasil. (PAULA, 2002)

Nesse momento, como os bancos estatais não conseguiam competir com os bancos estrangeiros, o BB se obrigou a repensar sobre a sua estratégia de atuação. Dessa forma continuou realizando seu papel mais governamental, como a realização de atividades relacionadas ao agronegócio, passou a atender de forma diferenciada seus clientes do Brasil, como também, voltou a atuar de forma mais abrangente no exterior.



### 2.2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL SOB A PERSPECTIVA DAS TEORIAS CLÁSSICAS

De acordo com (GELEILATE e FORTE, 2011) o BB foi o pioneiro no processo de internacionalização com a estratégia de seguir seus clientes (follow the client) (DUNNING, 1989). Dunning (1989), explana em seus trabalhos essa estratégia como forma de reter e obter vantagens de relacionamento no exterior, já obtidas localmente.

Por conta da sua estratégia, prioriza o atendimento dos clientes nacionais, desde pessoa física como jurídica, visando a captação de novos recursos, obtenção de lucros e ainda, possibilitando o desenvolvimento do país no exterior.

Embora o reconhecimento do seu trabalho pelos investidores estrangeiros já é conhecido de longa data, devido a sua forma de atuação, evitando se expor à riscos maiores, acaba deixando de aproveitar várias oportunidades de mercado. Seu processo de aquisição de outros bancos no exterior ou a instalação de agências na rede externa é mais lento do que a forma de entrada em outros países, pelos bancos estrangeiros. Isso pode ser observado principalmente na América Latina, onde predomina a atuação dos bancos internacionais. (PAULA, 2002)

Entretanto, durante a crise de 2008, que afetou as grandes potências mundiais e com a estabilidade econômica do país no período, possibilitou que o BB realizasse aquisições no Brasil que serviram de aprendizado para outras aquisições no exterior. Para Geleilate e Forte (2011), a crise de 2008 refez a configuração econômica-financeira mundial, o que contribui para uma maior inserção dos bancos brasileiros no mercado internacional. Exemplo disso foi a aquisição do BB Patagônia, do Eurobank, (hoje BB Américas) e a sua aquisição mais recente, o BB Xangai.

Para Petrou (2008) outro aspecto importante é o de que o desenvolvimento da indústria bancária de um país depende direta e indiretamente do desenvolvimento do país.

Em seus trabalhos Buckley, Pass e Prescott, (1992); Johanson e Vahlne (1990) também observaram que principalmente as empresas prestadoras de serviços, como tentativa de adquirirem maior experiência, preferem iniciar o processo de internacionalização em países vizinhos, uma vez que parte significativa de seus clientes se localizam nesses países.

Por isso, anteriormente à sua entrada em um novo país, o BB realiza todo um estudo para conseguir vantagens comparativas em outros países. Realiza uma análise para identificar se é melhor a aquisição de outro banco ou a abertura de novas agências, até mesmo em países distantes e com culturas diversas à nossa, como por exemplo: países europeus e países asiáticos. (GELEILATE e FORTE, 2011) Dessa forma, suas escolhas gerenciais são de acordo com as características de cada país. (GELEILATE e FORTE, 2011)

No caso específico do Banco do Brasil, de acordo com Geleilate e Forte (2011) do processo inicial de internacionalização, as motivações são do tipo “asset seeking” (DUNNNING, 1988), utilizando estratégias diferenciadas para cada novo país que pretende se inserir. As motivações para entrada no exterior podem ser de dois tipos: as “asset seeking” (DUNNNING, 1988) são as referentes à busca por ativos enquanto que as motivações do tipo “market seeking” (DUNNNING, 1988) são as voltadas à busca por novos mercados.

Dentre os novos estudos sobre a abordagem de seguir seus clientes em outros países, se destacam Casson (1990), Focarelli e Pozzolo (2008). De acordo com esses autores essa abordagem ocorre por meio de acompanhamento da expansão dos seus clientes em outros territórios. Essa estratégia contribui para um maior relacionamento comercial entre o cliente e o banco.

Apesar de no início do processo de internacionalização, a estratégia de “seguir o cliente” era mais no âmbito institucional, uma vez que o BB instalava seus escritórios e agências para atender principalmente os pracinhas brasileiros, servidores públicos à serviço no exterior, nos dias atuais sua inserção continua

sendo a “asset seeking”, mas voltada também à busca por ativos, captação de recursos e know-how. (PATTNAIK e ELANGO, 2009; PETROU, 2008)

Além disso, de acordo com Petrou (2008), na tentativa de buscar legitimação internacional, os bancos procuram atuar em centros financeiros que possuam localização geográfica próxima. Dessa forma, seguindo e atendendo seus clientes nos países vizinhos, atuam conforme o modelo de Uppsala.

Dentre suas estratégias atuais está a tentativa de se tornar um dos players globais. Por esse motivo está aumentando novamente a sua rede de agências no exterior, tanto por instalações de agências como aquisições de bancos que atendem o público brasileiro. Luo e Tung (2007) acreditam que a aquisição de bancos do exterior possibilita atingir novos mercados num tempo menor. Permite também um maior aprendizado, know-how, incremento nas receitas e maior legitimação pelo público externo. Com isso consegue cada vez mais o respeito dos investidores estrangeiros e a credibilidade junto aos seus clientes e acionistas, como também, vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. (FOCARELLI, POZOLLO, 2005; CUERVO-CAZURRA, 2008)

De acordo com Paula (2003):

“A recente onda de internacionalização bancária, portanto, é caracterizada não somente por instituições financeiras seguindo suas relações preexistentes, mas também (e crescentemente) por bancos globais procurando ampliar suas atividades nos mercados financeiros do país hospedeiro, principalmente por meio da aquisição de participações de controle acionário majoritário ou da aquisição de participações minoritárias, não-controladoras.” (PAULA, 2003)

É nesse ponto principalmente que a educação corporativa pode representar um grande diferencial. Por meio dela, poderão ser trabalhados e mantidos os objetivos e a missão da empresa, por meio da disponibilização dos normativos, realização de cursos a distância sobre o desenvolvimento das atividades, cursos de línguas e até mesmo sobre os aspectos culturais e tradições de outros povos.

## 2.2.2 BREVE HISTÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

A primeira agência do Banco do Brasil no exterior foi inaugurada em 1941 em Assunção, no Paraguai. Já no período da Segunda Guerra Mundial, começaram a ser instalados escritórios em Roma, Nápoles e Pistoia, para suprir as necessidades dos soldados brasileiros no exterior, para mais tarde desempenhar papel importante nas transações de empresas brasileiras com o mundo (CONEXÃO BB, 2011).

Entretanto, a estratégia do Banco do Brasil para a sua internacionalização iniciou-se no pós-guerra (1945). Durante a primeira fase (anos 60), ocorreu o fenômeno de integração econômica e operações dos grandes bancos, a nível internacional. Dessa forma, realizou diferentes ações como a criação de agências na Bolívia, em Santa Cruz de la Sierra, agências no Peru e filiais e escritórios na Cidade do México (México), Bogotá (Colômbia), Caracas (Venezuela) e Quito (Equador) e filial em Nova York tendo como justificativa o intercâmbio comercial e financeiro entre Brasil e Estados Unidos (CONEXÃO BB, 2011).

Nesse momento internacionalização não era a prioridade do Banco do Brasil, uma vez que sua figura estava muito mais voltada a realização das funções públicas do governo brasileiro. Somente a partir de 1967 com Nestor Jost, nomeado pelo Brasil passou a se preocupar com a internacionalização, o tornando um conglomerado financeiro de nível internacional durante a década de 1980.

Já nos anos 70 foi criada uma agência em Hamburgo (Alemanha) e escritórios em Paris (França), Londres (maior mercado financeiro mundial, onde passou a participar do mercado de euromonedas e reciclagem de petrodólares) (Grã- Bretanha) e Tóquio (Japão). Nesse período possuía 975 agências em território nacional e 14 no exterior. Nesse período também foi criada a European Brazilian Bank Ltd. (Eurobraz), empresa de investimentos e se associou à Cia. Arabe et Internationale D'Investissement de Luxemburgo, o Banque Arabe et

Internationale D' Investissement em Paris e o Brazilian American Merchant Bank (capital exclusivo do BB em Grand Cayman). Além disso, foram criados escritórios de representação em Sydney (Austrália) e Lagos (Nigéria).

Nesse ritmo, o Banco iniciou a década de 80 com sua rede externa com 61 unidades, três subsidiárias, presente em Viena (Austria), Macau e estudos para a instalação de dependências em Varsóvia (Polônia). Em 82 fundou a BB-Leasing Company Ltd., sediada em Grand Cayman, visando o financiamento do arrendamento das plataformas de prospecção de petróleo para a Petrobras. Instalou também dependências na África: Cairo, Casablanca, Túnis, sul do Saara em Dakar e Libreville. Em Paris, inaugurou a BB-Tours Voyages et Tourisme visando a ampliação do turismo para o Brasil (BB, 2010a).

Essa expansão durou até 1977 com a chegada de Karlos Heinz Ricchbieter que voltou a atuação do Banco do Brasil para dentro do país, reduzindo significativamente a quantidade de escritórios, agências, quantidade de funcionários, etc., que estavam no exterior.

Entretanto, mesmo com a redução no número de agências, sua participação continuou ativa quanto a troca de ativos da dívida externa. Essa situação passou a mudar na década de 90, com a reestruturação e mudança do foco de atuação para o mercado doméstico.

Em 1990, após ter sofrido o processo de reestruturação, o Banco do Brasil optou por trabalhar nos moldes de uma instituição privada, se tornando um enorme conglomerado financeiro, mas ainda tendo o Estado como maior acionista. Por isso, continuou exercendo algumas funções públicas, mas de forma não tão intensa como antigamente. (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011a)

Ainda de acordo com Dalla Costa e Souza-Santos (2011a), no campo internacional o BB conseguiu se tornar uma das instituições financeiras nacionais com uma das mais fortes atuações no exterior, apresentando semelhanças aos bancos múltiplos privados do Brasil que atuavam no exterior, como Itaú/Unibanco:

“O BB após ter passado pela reestruturação na década de 1990 passou a atuar como um banco privado mantendo algumas funções pontuais de instituição pública, desde que não prejudiquem a solidez e competitividade da instituição. No âmbito internacional, constitui uma das instituições financeiras mais internacionalizadas do Brasil incorporada a estratégia de negócio desde idos da década de 1970, quando estavam presentes nos principais mercados financeiros mundiais e operações como reciclagem de petrodólares. Porém entrou em hibernação nos anos 1980 e retornando a estratégia do Banco apoiado pelo Governo e com foco nas Américas (inclusive, Estados Unidos), Europa, África e Ásia, enfatizando a atuação como conglomerado financeiro. A estratégia de inserção internacional apresenta semelhanças a bancos múltiplos privados brasileiros como Itaú/Unibanco e Bradesco e europeus como Santander que não apenas atuam na esfera financeira e atendimento a grandes clientes, mas também no preenchimento dos nichos de mercados que exigem a compra de bancos locais com o deslocamento das atividades bancárias.” (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011a)

Apesar da redução no número de agências, sua participação continuou ativa quanto à troca de ativos da dívida externa. Essa situação passou a mudar na década de 90, com a reestruturação do Banco e a mudança de foco para a atuação interna, passando a trabalhar nos moldes de uma instituição privada. Isso contribuiu para se tornar um forte conglomerado financeiro, mas tendo ainda o Estado como maior acionista. Por isso, continuou exercendo algumas funções públicas, mas de forma não tão intensa como antigamente.

Na década de 90 os bancos nacionais começaram a intensificar seu processo de internacionalização, devido a crise interna pela qual os bancos passaram no país. Diversas instituições privadas acabaram sofrendo insolvência, enquanto que diversas instituições públicas passaram pelo processo de privatização. A partir daí começou-se a falar sobre a necessidade de observar as diferenças culturais, sociais e econômicas de cada região, como também a necessidade de se adaptar às mudanças de comportamento do consumidor.

A partir do ano 2000, o Banco do Brasil passou a intensificar o processo de aquisição de instituições bancárias estrangeiras, como estratégia de fortalecimento, manutenção da liderança no setor bancário e apoio à inserção internacional da economia brasileira. Nessa nova atuação, começou-se a mudar o tipo de atendimento, deixando a ideia de ser somente prestador de serviços, mas sim, agora com uma abordagem moderna, voltada para uma maior

competitividade e expansão global, objetivando lucros e resultados. Em um de seus trabalhos Paula (2003) conclui que esse é um processo normal das instituições financeiras, devido principalmente ao aumento da competitividade bancária:

“Existem poucos trabalhos recentes que procuram estabelecer um padrão de expansão para a recente onda de internacionalização bancária. Uma das mais comuns explicações, como já visto anteriormente, está relacionada aos efeitos de um aumento na competição bancária causada pela desregulamentação financeira. Como margens e tarifas estão apertadas na área de serviços bancários domésticos, as firmas financeiras buscam expandir-se para o exterior para poderem obter mais altos retornos. Assim, com as margens líquidas de juros dos bancos sob pressão, devido ao aumento na competição bancária, e como as grandes instituições financeiras estão de forma geral estabelecidas em economias maduras, com potencial baixo de expansão, alguns bancos estão procurando diversificar geograficamente suas atividades para mercados com potencial de crescimento e/ou com maiores margens líquidas de juros. De modo geral, a internacionalização bancária resulta da tendência de aumento na escala mínima necessária para o banco permanecer competitivo de modo a aprimorar sua habilidade de gerar lucros.” (PAULA, 2003)

Com vistas de melhorar seus processos, competitividade e obtenção de lucros, o BB buscou internalizar a sua missão, valores, cultura organizacional, objetivos em todos os seus funcionários, inclusive os do exterior. Padronizou processos e normativos, os quais com a ajuda da capacitação por meio da Universidade Corporativa trouxeram bons resultados para a empresa, principalmente para a sua imagem.

Em diversos veículos de comunicação relacionada à economia se destacam informações sobre a intenção do banco em ampliar a sua atuação no exterior. Para isso, nos últimos anos fez várias aquisições de instituições financeiras do exterior, como a compra este ano de 100% do capital social do Eurobank (banco norte-americano que possui 1,3 mil clientes e 1,8 mil contas totalizando ativos de US\$ 102,1 milhões, carteira de crédito de US\$ 74,8 milhões, depósitos de US\$ 91,4 milhões e patrimônio líquido de US\$ 5,5 milhões) (CONEXÃO BB, 2011).

Com a aquisição, além da continuação dos negócios do banco anterior, o Banco do Brasil pretende lançar um cartão de crédito, aumentar as linhas de

crédito, incluindo o crédito imobiliário. Dessa forma, conseguirá reduzir custos, uma vez que vai passar a operar dentro da comunidade de brasileiros que residem nos Estados Unidos e com funcionários da instituição anterior que já falam espanhol. Para Paula (2003), isso é interessante, pois possibilita a expansão em novos mercados, com maior possibilidade de ganhos e menores riscos:

“(...) Uma outra explicação é a de que existem ganhos potenciais de redução de risco como resultado da diversificação de receitas dos múltiplos produtos, de grupos de clientes e regiões geográficas na organização de serviços financeiros múltiplos, e esses ganhos aumentam com o número de atividades desenvolvidas.” (PAULA, 2003)

Além disso, o banco adquirido já possui todas as licenças para operacionalização e por se tratar de serviço fora do Brasil, não há a necessidade de realização de concurso público para contratar novos executivos do mercado.

Quanto a América do Sul, o Banco está avaliando a aquisição de uma instituição de um dos países: Chile, Equador, Colômbia ou Peru. Após adquirir há poucos anos o banco Patagônia, agora aguarda autorização da comissão de valores mobiliários da Argentina para fazer uma oferta pública aos investidores minoritários e aumentar sua participação na instituição para 75%. (CONEXÃO BB, 2011)

O Banco do Brasil atualmente possui 47 agências e postos de atendimento em 24 países, atuando no exterior há 70 anos. Sua estratégia de internacionalização está pautada em se instalar ou ampliar sua rede de atendimento em locais no exterior onde residam brasileiros (o que hoje está em torno de 3,7 milhões), em países que possuam maior número de empresas brasileiras instaladas e ainda nos locais onde o Brasil concentre maior fluxo de negócios estrangeiros.



# QUADRO 1 - REDE EXTERNA – AGÊNCIAS E SUBSIDIÁRIAS

<b>Rede Externa – Agências e Subsidiárias</b>
Alemanha: BB Frankfurt
Argentina: BB Buenos Aires
Áustria: Viena
Bolívia: BB La Paz e BB Santa Cruz de La Sierra
Chile: BB Santiago
Espanha: BB Madri
E.U.A.: Miami; Nova Iorque; Sala de Conv.Rua 42; Ag. Nova Iorque
França: BB Paris
Reino Unido da Grã-Bretanha e Irlanda do Norte: BB Londres
Itália: BB Milão
Japão: Tóquio; Hamamatsu; Nagoya; Gunma; Ibaraki; Nagano e Gifu
Paraguai: Assunção e Cidade do Leste
Portugal: BB Cascais; BB Marquês de Pombal; BB Porto; BB Parque das Nações e BB Costa da Caparica
Escritórios de Representação: Caracas - Venezuela; Cidade do México - México; Dubai - Emirados Árabes Unidos; Hong Kong - China; Lima - Peru; Montevideu - Uruguai; Luanda - Angola; Panamá - Panamá; Roma – Itália; Xangai - China
Subsidiárias: BB Securities - Londres; Banco do Brasil Securities LLC

FONTE: BB (2014a)

NOTA: Elaboração própria

No entanto, mesmo com todo esse tempo de atuação no exterior os ganhos auferidos ainda são aquém do desejado, uma vez que hoje os ganhos provenientes de operações do exterior são menores do que 1% do total de lucros do banco. Uma das metas é fazer com que esse percentual cresça para 9% em cinco anos, aumentando sua atuação não só nos Estados Unidos, mas também nos países da Europa, Ásia e África. (CONEXÃO BB, 2011).

O Quadro a seguir apresenta os seus principais produtos e serviços no exterior:

QUADRO 2 – PRINCIPAIS PRODUTOS/SERVIÇOS NO EXTERIOR

<b>Principais produtos/serviços no exterior:</b>
•Operacionalização de câmbio manual
•Envio de orpag para o Brasil
•Cadastramento de senhas no internet/contas/Central de Atendimento
•Salos/extratos e saques de contas mantidas no BB no Brasil
•Sala de Negócios/Assessoria a empresas brasileiras
•ATM (Terminal de auto-atendimento)
•Atendimento Private

FONTE: BB (2014a)

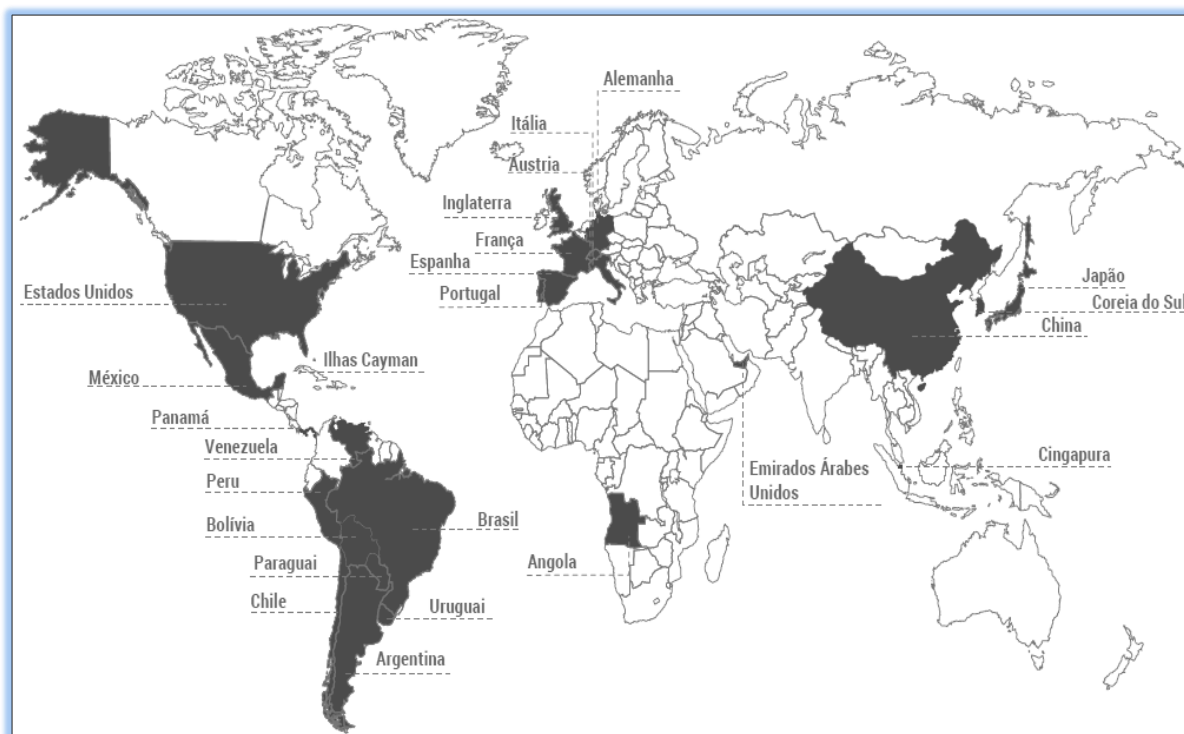
NOTA: Elaboração própria

O principal setor responsável pelo processo de internacionalização do Banco é a DININ – Diretoria de Negócios Internacionais. No entanto, várias diretorias e setores estão envolvidos direta ou indiretamente nesse processo. O Banco possui também uma estrutura muito organizada quanto a questão da criação e implantação das inovações, passando no primeiro momento por estratégias elaboradas pela DITEC – Diretoria de Tecnologia, conforme as demandas que surgem nos diversos canais de interação entre o banco e seus clientes externos e internos. Em alguns casos, são provenientes da constatação da necessidade da criação de novo produto, após pesquisas, conforme decisão em conjunto com a DIMAC – Diretoria de Marketing e Comunicação.

### 2.2.3 MOTIVADORES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

Atualmente o Banco do Brasil já atua em 24 países localizados em quatro continentes. Isso o torna o banco brasileiro com a maior presença internacional, o intitulado como o 1º banco do Brasil e o 36º banco do mundo (BB, 2014a)

FIGURA 1 – MAPA DA REDE EXTERNA DO BB



FONTE: BB (2014a)

No relatório anual da Fundação Dom Cabral 2014, o índice de transnacionalidade do Banco do Brasil é de 0,076 o que lhe garantiu o 38º lugar no ranking FDC das Multinacionais Brasileiras de 2014. Dentre as instituições bancárias esse número só é ultrapassado pelo Itaú-Unibanco, com o índice de 0,129 o que reserva para o grupo o 34º lugar no ranking, conforme tabela a seguir:

TABELA 3 – RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2014

Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014		
Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	Construtora Norberto Odebrecht	0,549
2	Gerdau	0,547
3	InterCement	0,539
4	Stefanini	0,535
5	Metalfrio	0,530
6	Magnesita	0,527
7	Marfrig	0,522
8	JBS	0,499
9	Artecola	0,397
10	IBOPE	0,390
11	Sabó	0,387
12	Tupy	0,375
13	Tavex Santista	0,369
14	Minerva Foods	0,343
15	Votorantim	0,339
16	DMS Logistics	0,320
17	OAS	0,305
18	BRF	0,293
19	Vale	0,290
20	Tigre	0,289

21 Andrade Gutierrez	0,284
22 WEG	0,281
23 Marcopolo	0,241
24 CZM	0,234
25 Embraer	0,227
26 Camil	0,217
27 Alpargatas	0,211
28 IndusParquet	0,206
29 Construtora Camargo Corrêa	0,201
30 Cia Providência	0,169
31 Indústrias Romi	0,157
32 Ci&T	0,152
33 Natura	0,145
34 Itaú-Unibanco	0,129
35 Agrale	0,116
36 Bematech	0,087
37 Petrobras	0,079
38 Banco do Brasil	0,076
39 Alusa	0,058
40 Ultrapar	0,054
41 Bradesco	0,042
42 M.Cassab	0,033
43 Randon	0,032
44 BRQ IT Services	0,029
45 TOTVS	0,028
46 MV Participações	0,017
47 Eliane	0,016
48 Grupo Seculus	0,014
49 Porto Seguro	0,014
50 Vivenda do Camarão	0,008
51 CEMIG	0,003
52 M. Dias Branco	0,001

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

Quanto à sua rede externa, o Banco do Brasil se destaca pelo número de agências e subsidiárias que possui, uma vez que está presente em 24 países e dessa forma está em 5º lugar do ranking FDC das Multinacionais Brasileiras que mais possuem subsidiárias em outros países. Entre os bancos está em primeiro lugar.

**TABELA 4 – RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS – POR NÚMERO DE PAÍSES EM QUE A EMPRESA POSSUI SUBSIDIÁRIAS**

PAÍSES EM QUE A EMPRESA POSSUI SUBSIDIÁRIAS	
<b>Stefanini</b>	32
<b>WEG</b>	31
<b>Vale</b>	27
<b>Marcopolo</b>	25
<b>Banco do Brasil</b>	24
<b>Magnesita</b>	22
<b>Votorantim</b>	21
<b>Andrade Gutierrez</b>	20
<b>BRF</b>	19
<b>Gerdau</b>	19
<b>Itaú-Unibanco</b>	19
<b>IBOPE</b>	17
<b>Construtora Norberto Odebrecht</b>	17

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (2014)

NOTA: Elaboração própria.

Sua estratégia no mercado internacional está direcionada na manutenção de sua posição de referência tanto para as pessoas físicas como jurídicas brasileiras e latino-americanas no exterior. Sua presença na América Latina é muito forte, tendo agências no Chile, Bolívia e Paraguai e escritórios de representação no Panamá, Peru, Uruguai e Venezuela. Além disso, em 2011 o BB conseguiu obter a participação acionária majoritária no Banco da Patagônia, na Argentina. Vale salientar que o Banco da Patagônia é considerado uma das instituições financeiras mais capitalizadas da Argentina.

Essa participação do BB no Banco da Patagônia trouxe bons resultados. Comparando a sua carteira de crédito em dezembro de 2012 para dezembro de 2013, ela apresentou um incremento de 21,5% em Pesos Argentinos. Se compararmos esses valores em Reais, considerando a desvalorização do Peso Argentino, esse percentual é maior, ou seja, a carteira de crédito obteve no período um incremento de 5%. Além disso, após o controle do BB, o Banco da Patagônia obteve um retorno sobre o patrimônio líquido médio anual o valor de R\$ 253 milhões, ou seja, um retorno de 30,9% à mais que no período anterior.

Na medida em que o BB contribui para a melhoria dos resultados do Banco da Patagônia, este também contribui com o crescimento do BB. As operações do Banco do Patagônia representam 7,7% da carteira de captações no exterior, totalizando os valores de US\$ 2,4 bilhões na Pessoa Jurídica, US\$ 1,2 bilhão na Pessoa Física e US\$ 363 milhões em outras modalidades, em dezembro de 2013.

Suas operações começaram em 1972 e hoje atende além dos clientes prioritários, os japoneses interessados em investimentos em reais, o segmento Corporate e os nipo-peruanos. As agências do arquipélago japonês estão localizadas em pontos estratégicos como: Tóquio, Hamamatsu, Nagoia e Gunna e três subagências em Ibaraki, Nagano e Gifu. No Japão para melhor atender as necessidades dos clientes, como também, cumprir seu “papel diplomático” o BB utilizou de outros mecanismos para a sua atuação:

- 1) a instalação da Agência BB Tóquio em frente ao consulado brasileiro, visando o atendimento dos mais de 100 mil clientes do segmento varejo;
- 2) a criação de duas unidades móveis, que contribuem no atendimento as cidades que não possuem estruturas físicas do banco, como também, conseguem ir aos locais com maior concentração de brasileiros e latinos. Além disso, essas unidades móveis possuem um papel relevante em situações de catástrofes, podendo ficar mais próximo dos clientes nas situações de emergência.

No Japão o BB possui também forte atuação junto ao segmento Corporate, devido principalmente ao interesse dos investidores e empresas



japonesas pelo mercado brasileiro. Por esse motivo, o BB e a Câmara de Comércio Brasil-Japão criaram o CCBJ Brazil Desk, o qual auxilia dando suporte e informações às empresas japonesas interessadas em investir ou ter parceiros comerciais no Brasil.

Em 2014 iniciaram as operações da agência do BB em Xangai, uma vez que o BB conseguiu as autorizações necessárias para a operacionalização, fornecidas pela China Banking Regulatory Commission (CBRC). Isso torna o BB o primeiro banco da América Latina com agência na China. Em outros mercados, o BB está presente em Hong Kong e Seul, por meio de escritórios de representação, buscando novos clientes e maior atuação em diferentes economias.

Na América do Norte o BB atua no EUA e México. Em Miami a agência está mais focada no atendimento dos clientes alta renda, segmento private banking. Já a agência de Nova Iorque está mais voltada ao segmento Corporate, com operações de crédito, serviços de cash management e principalmente, visando a obtenção de negócios com instituições financeiras e organismos internacionais de crédito. No México o BB possui um escritório de representação o qual objetiva a prospecção de clientes para o direcionamento às agências.(BB, 2014a)

O BB Américas é um banco americano controlado pelo BB. Além das suas atividades no atendimento as demandas dos brasileiros residentes e não residentes nos EUA, com a abertura de contas, fornecimento de cartão pré-pago, cartões de crédito, cartões de débito, empréstimos, depósitos e financiamento mobiliário, etc., também se diferencia pelo atendimento qualificado.

No início de 2014 as agências da Europa (Madri e Paris) se unificaram na subsidiária integral do BB na Áustria, BB Agência Viena. Com isso o BB visa a ampliação do volume de negócios, por meio da maior eficiência operacional e da maior governança.(BB, 2014a)

A atuação do BB no exterior também possui papel relevante na captação de recursos para o apoio aos investimentos de expansão e modernização das empresas brasileiras. Dessa forma, o BB distribui títulos e valores mobiliários de emissão de empresas, bancos brasileiros e do Tesouro Nacional, em cidades

como Nova Iorque, Londres e Cingapura, possibilitando o reconhecimento do BB Junto aos investidores dos Estados Unidos, Europa e Ásia.(BB, 2014c)

O processo de expansão internacional do BB teve início em 1941, com a inauguração da Agência em Assunção, no Paraguai. Desde aí, mesmo com períodos de oscilação em sua expansão interna e externa, o BB se tornou cada vez mais o banco do comércio exterior brasileiro, devido principalmente ao seu compromisso de apoio aos importadores e exportadores.(BB, 2010b)

Com o crescente estímulo ao crédito tanto no Brasil como no exterior, o BB passou a investir em soluções inovadoras para poder competir com os outros bancos com forte atuação global.

Para conseguir melhorar sua atuação global e relação com o comércio exterior além da instalação das 18 Gerências Regionais de Apoio ao Comércio Exterior – Rede na formação de especialistas e centenas de gerentes de negócios internacionais. Também centralizou o processamento das operações de câmbio e comércio exterior, com o objetivo principal se estar próximos dos exportadores para ofertar crédito. A Universidade Corporativa foi imprescindível nesse processo de formação dos funcionários, por meio principalmente dos cursos e bolsas de estudos para a realização de cursos específicos no mercado.

Outra estratégia do BB foi o aumento da sua relação com players globais objetivando a captação de funding para financiar as operações de comércio exterior no Brasil. Para incrementar as operações de comércio exterior, em 1988 foi lançado o Programa de Geração de Negócios Internacionais (PGNI), em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Bahia, Pernambuco, Ceará e Goiás. Por meio desse programa o BB passa a auxiliar seus clientes em suas negociações e operações financeiras de exportações e importações, prestando desde consultoria especializada auxiliar como até desenvolvendo operações estruturadas para o mercado global.(BB, 2014a)

Entre as atuais pautas do processo de internacionalização do BB, conforme entrevista de Paulo Rogério Caffarelli, vice-presidente da área internacional, de private banking e atacado e responsável pela área de mercado

de capitais e investimento (EXAME, 2013), está a revisão do seu foco de crescimento nos Estados Unidos, tanto no varejo, como no atacado. O objetivo agora, além da continuidade da expansão, é acompanhar e atender melhor as diversas empresas brasileiras e companhias da América Latina, que estão instaladas no exterior. (EXAME, 2013)

Muito mais do que somente acompanhar os brasileiros e as empresas nacionais que residem ou se instalam no exterior, agora o objetivo é melhorar sua competitividade no exterior, como também, competir com os bancos estrangeiros que atuam no Brasil, tanto nos preços como nos serviços. Caffarelli ressalta a importância da inserção maior do BB nesse momento, para conseguir uma efetivação na atuação. De acordo com Caffarelli, uma das estratégias do BB é a possibilidade de aquisição de bancos da Flórida e de New Jersey e a intenção de ampliar o número de agências de 3 para 20. Em 2013, somente nessas duas cidades americanas, residiam 1,2 milhão de brasileiros. (EXAME, 2013)

Além disso, Caffarelli disse na mesma entrevista sobre a possibilidade de aquisição de bancos da América, em países emergentes, como a Colômbia, Peru e Chile. (EXAME, 2013)

Outro motivador para esse novo processo de internacionalização do BB é devido ao fato de que as empresas brasileiras estão apresentando um grau de internacionalização cada vez mais elevado. Isso pode ser comprovado por meio de diversas pesquisas como as realizadas anualmente pela Fundação Dom Cabral. Por meio desses relatórios é possível observar a intensificação do processo de internacionalização das empresas de diversos setores e não só as commodities ou setores primários como os de grãos, minérios, carne e couro, etc. Hoje além dos produtos manufaturados o setor secundário também está aumentando o seu quadro de exportações, como por exemplo, os setores de tecnologia e inovação.

Diante do exposto, o Banco por ter a necessidade de atender os diferentes setores que se internacionalizam, precisa de funcionários altamente qualificados para atender todos os públicos. Nesse aspecto a Universidade Corporativa pode ser um gerador de vantagem competitiva para o Banco, uma vez

que contribui no processo de aprendizagem contínuo, com baixo custo se comparado com os gastos para a realização de cursos internacionais. Também possibilita que o Banco consiga ser proativo quanto às necessidades dos seus clientes e do mercado em geral.

## 2. 3 EDUCAÇÃO NO AMBIENTE BANCÁRIO GLOBALIZADO

Nas últimas décadas o processo da globalização influenciou as relações internas e externas das empresas. As de origem familiar tiveram que se modernizar e mudar seus conceitos administrativos e econômicos. (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011)

Com os bancos não foi diferente, as relações de mercado processaram inúmeras mudanças estruturais e tecnológicas, conforme apresentado por Corazza e Oliveira (2011):

“Um processo de internacionalização bancária, como o brasileiro ou de qualquer outro país, deve ser compreendido na dinâmica expansiva do capital, especialmente em sua dimensão bancária e financeira, no contexto de uma economia mundial em processo de globalização. Embora a internacionalização bancária tenha uma história mais antiga que a das empresas multinacionais produtivas, se considerarmos que, desde o século XVI, os mercadores italianos desenvolveram uma atividade bancária internacional ligada a feiras e ao comércio internacional e que no século XIX, as exportações massivas de capital pela Grã-Bretanha foram feitas pela alta banca internacional. Cabe assinalar, no entanto, que no período mais recente da mundialização capitalista, de modo geral, a expansão bancária acompanhou a expansão mundial da indústria. Assim, ainda que não seja possível fazer um paralelismo linear, poder-se-ia sugerir a existência de uma lógica de articulação entre os processos de internacionalização industrial e bancária. No entanto, percebe-se, atualmente, uma maior autonomia do capital bancário em sua expansão internacional.” (CORAZZA e OLIVEIRA, 2007)

Por outro lado, essas mudanças possibilitaram a integração econômica: comercial, produtiva e financeira globalmente. A visão política do neoliberalismo, predominante nas últimas décadas na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, permitiu uma maior abertura do mercado, onde os bancos

puderam utilizar de diversas estratégias negociais como forma de obter vantagens competitivas, de melhorar a oferta de produtos e serviços, contribuindo inclusive como o desenvolvimento econômico da sociedade. Lam e White (1999) elaboraram no final dos anos 90 o modelo da escolha adaptativa surgiu no final da década de 90. Segundo os autores o processo de internacionalização surge como uma forma de se adaptar ao mercado.

Assim, a internacionalização é uma imposição ambiental como consequência do crescimento da empresa, necessária para a sobrevivência desta. Isso ocorre por meio de exportações, *joint ventures* e instalação de subsidiárias, mas sem considerar os processos de licenciamento ou aquisição. (LAM e WHITE, 1999)

De acordo com Carvalho e Gomes (2007) o modelo da escolha adaptativa é muito importante para dar subsídio às mudanças gerenciais que a empresa vai sofrer em seu processo de internacionalização. Dessa forma, a empresa que já possuía corporações domésticas passa a adquirir corporações multinacionais. Para isso, vai precisar trabalhar de forma bastante organizada, inclusive com a adoção de novas abordagens gerenciais.

Nesse processo, para uma instituição bancária se manter no mercado ou expandir seus negócios ela precisa avançar muitas fronteiras, bem maiores do que as fronteiras territoriais. Para conquistar novos mercados e conseguir respeito junto às instituições do exterior precisa romper também as fronteiras políticas, ideológicas e culturais (MERCHANT, 1998; DYMENT, 1987) e principalmente, haver investimentos contínuos para o desenvolvimento de novas tecnologias.

Quando falamos em avanço tecnológico no setor bancário, não podemos esquecer o relevante papel do aprendizado tecnológico. Este pode ocorrer de diversas maneiras, mas podemos destacar o *learning-by-copying*, *learning-by-doing* e o *learning-by-exporting*. Vale lembrar também sobre o conhecimento tácito que se adquire nas práticas e por meio das interações entre os funcionários das empresas, a partir das experiências do cotidiano do trabalho. No entanto, o aprendizado tecnológico depende de vários fatores para ocorrer de forma eficaz em uma determinada sociedade. É necessário um conjunto de ações

que envolvem a atuação de diferentes instituições e principalmente, diversas instâncias como as intervenções governamentais e implementação de políticas gerais e específicas referentes à educação e à produção científica. (ALPERSTEDT, 2001).

No ambiente bancário os departamentos de Tecnologias da Informação (TI) desempenham um papel cada vez mais importante. No entanto essas novas tecnologias envolvem custos e adaptações, para o seu efetivo uso. Quando isso não acontece, corre-se o risco delas se tornarem obsoletas.

Por isso mesmo, uma prática muito usada pelos bancos é o de repassar serviços para empresas terceirizadas ou construir centrais de atendimento com trabalhadores de empresas terceirizadas, para serviços específicos. Existem várias discussões sobre os aspectos negativos e positivos dos serviços terceirizados, mas sabe-se que em momentos de recessão econômica a terceirização de TI tem conseguido uma redução de gastos para os bancos e uma ampliação dos canais de atendimento ao cliente extra-agência auxiliando significativamente no processo de internacionalização, uma vez que o cliente pode ser atendido mesmo estando em outro país.

Vários são os fatores que podem influenciar o processo de inovação e criação de novas tecnologias no setor bancário. Alguns fatores são provenientes da macroeconomia e da microeconomia do país, como a inflação e a concentração de mercado ou mudanças na oferta e demanda de determinado produto ou serviço, ocasionadas por mudanças de mercado (ELSON, 2011).

Um exemplo são os produtos personalizados criados pelos bancos com benefícios exclusivos de acordo com o perfil do cliente, as diversas modalidades de pacotes de serviços das contas correntes, incluindo contas para o público universitário e contas para os empresários e contas que o custo da modalidade pode ser convertido em crédito para o celular. Também podemos citar os diferentes tipos de seguros, como o seguro mulher que devido a comprovação dos estudos sobre a quantidade de mulheres da população que já sofreram ou sofrem de câncer de mama, este direciona parte do benefício para que a segurada possa utilizar o valor para o tratamento do câncer.

Outro fator, segundo Rogers (1993), o negócio de varejo nos bancos é muito diferente do atacado, tanto em termos de tecnologia quanto de produtos, exigindo cultura e administração diferentes. Rogers (1993) explica que no varejo é necessário a tecnologia rotinizada, enquanto no atacado a tecnologia está voltada para o trabalho artesanal, a pesquisa e o desenvolvimento.

Assim, da mesma forma que é necessário conhecer e diferenciar o portfólio conforme o perfil e necessidades dos clientes no país, também é necessário conhecer bem o mercado de atuação em todos os países em que atua ou pretende atuar. (MERCHANT, 1998; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002)

Essas mudanças, principalmente no cenário econômico mundial, exigem mudanças significativas na forma de gerenciamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Agora além dos conhecimentos técnicos e habilidades, o profissional deve ser ágil e eficiente, como também ser proativo, comprometido com as estratégias da empresa e interessado pelo desenvolvimento constante. Ao pensarmos em mercados globalizados, as universidades corporativas surgiram como um forte aliado para o desenvolvimento dos funcionários das empresas multinacionais. Assim, elas se tornaram uma forma estratégica para a disseminação da cultura organizacional, o contexto organizacional frente seu público e mercado, missão e objetivos da empresa, com as habilidades e competências exigidas para o exercício eficiente de cada atividade, conforme define Franco (1999):

“(...) uma atividade estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento das pessoas, como indivíduos, ao desempenho esperado delas como equipes, onde todos terão uma visão estratégica dos destinos da organização.” (FRANCO, 1999, p.38)

A universidade corporativa possui um papel relevante no desenvolvimento dos empregados e conseqüentemente da organização, por meio de uma aprendizagem direcionada aos objetivos da empresa, à sua cultura organizacional, possibilitando a transformação do conhecimento tácito e da

informação em conhecimento formal que pode ser difundido e aperfeiçoado entre os participantes desse processo de aprendizagem.

“A introdução de novas tecnologias ou qualquer outro elemento que aponte a necessidade de mudança, estrutural ou processual impele as organizações à aprendizagem. As experiências e conhecimentos, positivos ou negativos, adquiridos ao longo de processos de mudança são extremamente enriquecedores, conferindo à organização um plus que todos os processos de aprendizagem oferecem.” (ALPERSTEDT, 2001)

Essa valorização do conhecimento constituído dentro do ambiente organizacional começou a ocorrer devido aos avanços dos estudos sobre a importância do capital humano (SCHULTZ, 1967; SCHULTZ, 1973; PAGNOZZI, 2002), do desenvolvimento da gestão de pessoas, e da sua participação no processo de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, enfim, na elaboração de uma vantagem competitiva para a empresa. (ALPERSTEDT, 2001)

Com isso, os recursos humanos e intelectuais se tornaram grandes diferenciais para o crescimento de uma organização. Assim possibilitam o desenvolvimento de funcionários, disponibilizando cursos autoinstrucionais, presenciais, dentro e fora da empresa, por meio de parcerias com diversas instituições de ensino. Anteriormente a educação dentro da instituição só era possível para os ocupantes de altos cargos ou fora da organização.

“Assim sendo, a definição proposta para as universidades corporativas privilegia não apenas a formação estratégica de desenvolvimento de competências essenciais ao negócio da empresa, mas também, paralelamente, a detenção de duas características fundamentais destacadas: não restrição dos serviços educacionais aos funcionários, com destaque para abertura ao público externo em geral; e estabelecimento de parcerias com instituições de ensino superior, com destaque para a validação dos créditos cursados e a possibilidade de conferição de diplomas, ou a conferição de diplomas de forma independente.” (ALPERSTEDT, 2001)

Hoje a educação empresarial enfatiza uma abordagem holística, destacando a questão da ética, da cultura organizacional, da realização dos negócios, sustentabilidade, visão do cliente, eficiência, gestão do tempo, etc.,



possibilitando o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao seu quadro funcional. (CRAWFORD, 1994)

Com isso a organização consegue a redução de custos, com a manutenção do seu quadro humano, como também, a valorização dos funcionários que procuram desenvolver suas habilidades e competências, sem a necessidade da oferta de altos salários para encontrar funcionários altamente qualificados para o exercício das funções da empresa. (CRAWFORD, 1994, ALPERSTEDT, 2001)

Tendo em vista as dificuldades e o longo prazo de formação na educação formal (muitas vezes sendo mais de âmbito geral do que específico), elas tiveram que incorporar diferentes formas de educação, que na maioria dos casos acaba sendo desenvolvida dentro das universidades corporativas. Dessa forma, passaram a desenvolver tecnologias e buscar inovações dentro da própria empresa, estimulando a criação de novas ideias e projetos tecnológicos e conseqüentemente, conseguem reduzir seus custos, principalmente quando à a necessidade de formação contínua dos funcionários em diferentes localidades geográficas, como ocorrem com as empresas multinacionais com funcionários trabalhando em diversos países.

“A educação não mais termina quando o aluno se forma na escola tradicional. Na antiga economia, a vida de um indivíduo era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para a escola e o posterior a sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimento ao longo da vida. Um dos traços que distingue as melhores empresas é sua capacidade de produzir um superávit de líderes. As melhores organizações do mundo são exportadoras de talentos de liderança, importados pelas demais.” (STONECIPHER apud MEISTER, 1999, p. 36)

Com isso, diversos países que conseguiram unir os esforços do setor privado em conjunto com o incentivo do governo, passaram a ter economias mais desenvolvidas, agregando valores em seus produtos manufaturados e aumentando o quadro de exportações, como é o caso da Coreia do Sul, Índia e China.

Por mais difícil que seja dimensionar o quanto a educação influencia no crescimento de um país, é consenso de que a educação é imprescindível para o desenvolvimento de um país. Atualmente existem diversos estudos com a realização de análise de dados de países em desenvolvimento que estão conseguindo um crescimento econômico comprovam que a educação influencia os números da economia.

“Ficou evidenciado que o aumento da renda “per capita” não necessariamente proporciona maiores opções às pessoas e melhoria nos índices de desenvolvimento humano, apesar de o desenvolvimento humano. Sua influência se daria de forma condicionada ao impacto sobre as rendas da população mais pobre e dos gastos públicos com serviços de saúde. Não obstante, considerando a *tendência* de países com renda média mais elevada a possuírem maior expectativa de vida e melhores índices educacionais, bem como a conveniência para o desenvolvimento humano de uma maior disponibilidade de recursos econômicos, ficou clara a importância do crescimento econômico.” (MEIRA-ROCHA, 2004, p.135)

Isso pode ser observado ao comparar a variação anual média no PIB “per capita” no período de 1975 a 1999 entre o Brasil e a Coréia do Sul. Diversos estudos de economia comprovam que a educação possibilita o desenvolvimento das pessoas e consequentemente melhoram suas condições de vida e o bem estar social em geral. Isso é possível devido ao maior acesso a empregos com maior remuneração ofertados para quem tem maior grau de escolaridade. Como exemplo pode ser citado o crescimento dos países emergentes nas últimas décadas, que estão mudando a classificação dos países mais ricos. Atualmente, além da valorização das exportações, começou-se a dar maior atenção para a questão da educação para uma melhor capacitação da mão-de-obra do país e desenvolvimento das inovações tecnológicas (MEIRA- ROCHA, 2004).

Para ser possível uma disseminação da educação e do conhecimento dentro das corporações, é necessário observar a cultura organizacional da empresa, verificar se a implantação de um projeto de educação corporativa terá condições de ser implementado dentro da instituição.

Esses aspectos interferem diretamente no processo de educação corporativa, principalmente quando esta possui um objetivo mais abrangente e

buscando resultados mais à longo prazo. Em alguns casos a educação corporativa fica restrita apenas a parte de treinamentos com a realização de cursos autoinstrucionais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades específicas e a resolução de demandas imediatistas. No entanto, a maior parte das grandes organizações quando adotam algum programa de educação corporativa percebem que o processo é complexo e formado por diferentes aspectos que podem auxiliar inclusive quanto à competitividade, gerenciamento e expansão em outros países.

“O novo contexto do mundo dos negócios caracterizado por organizações flexíveis, pela “Economia do Conhecimento”, pela rápida obsolescência dos conhecimentos, pela preocupação com a empregabilidade, e com o desenvolvimento de uma força de trabalho com nível de educação de classe mundial, criou as condições favoráveis para que as empresas passassem a perceber a gestão do conhecimento como uma vantagem competitiva. A Universidade Corporativa deve ser encarada como uma ferramenta estratégica para todo o tipo de educação, para todos os empregados e também para consumidores, fornecedores e comunidade. Ela é, sobretudo, um processo e uma mentalidade que permeiam toda a organização, e não apenas um local físico de aprendizado.” (EBOLI, 2004, p. 84)

Pagnozzi (2002) salienta que as organizações passaram a sentir a necessidade de possuir um sistema educacional próprio, totalmente orientado para o mercado, de forma que este possa contribuir para o aprimoramento das suas relações com os clientes, fornecedores e comunidades em geral.

De acordo com Eboli (2004) para a implementação de um projeto de Universidade Corporativa é necessário diagnosticar as competências a serem trabalhadas, a definição dos públicos-alvo (os quais não precisam se configurar somente nos funcionários, mas pode se estender aos clientes, distribuidores, etc.) Ao descrever os principais os objetivos e práticas referentes a Universidade Corporativa de diversas corporações como Carrefour, Amil, Natura, Microsiga, Embratel, Lojas Renner, BNDES, Siemens, Volkswagen e outras, enfatiza que elas visam a junção e o equilíbrio entre a educação presencial e virtual, fazendo com que os funcionários sejam os grandes responsáveis pelo seu aprendizado e desenvolvimento profissional.

Vale lembrar que em grande parte delas o processo educativo não se restringe aos funcionários da empresa, mas sim, envolve colaboradores,

familiares, fornecedores, colaboradores, familiares, fornecedores, comunidade acadêmica, clientes, terceiros, fundações, entidades nacionais e internacionais, por meio de parcerias, concursos e destaque dos melhores trabalhos e estudos.

### 2.3.1 A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Devido ao próprio momento de estabilidade econômica do Brasil e o período de forte crise mundial e instabilidades dos mercados financeiros de vários países europeus, que eram considerados importantes figuras no contexto cambial mundial, acarretaram mudanças na forma como o Brasil era visto frente ao cenário mundial, quanto a questão cambial e política externa. (GELEILATE e FORTE, 2011)

Assim, as grandes multinacionais que já possuíam maior quantidade de recursos, inclusive capital, e grande expertise quanto a atuação de mercado, conseguiram alcançar altos lucros em países menos desenvolvidos ou em desenvolvimento. Mas a atuação dessas empresas regia muito mais a possibilidade de elevação do capital estrangeiro, se caracterizando muito mais pela de exploração do que pelo desenvolvimento dos locais onde suas filiais estavam instaladas.

De acordo com Castells (1999) esse novo contexto econômico se caracteriza como informacional na medida em que a produtividade e a competitividade de unidades ou de agentes como empresas, regiões ou nações, dependem da sua capacidade de gerar, processar e aplicar as informações baseadas em conhecimento.

“A nova economia afeta a tudo e a todos, mas é inclusiva e exclusiva ao mesmo tempo, os limites da inclusão variam em todas as sociedades, dependendo das instituições, das políticas e dos regulamentos. Por outro lado, a volatilidade financeira sistêmica traz consigo a possibilidade de repetidas crises financeiras com efeitos devastadores nas economias e nas sociedades.” (CASTELLS, 1999, p. 203).

Ao mesmo tempo também se caracteriza como global na medida em que as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes como o capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados, estão organizados em escala global diretamente ou em uma rede de conexões entre agentes econômicos. (CASTELLS, 1999)

A chamada “era da globalização” juntamente com as tecnologias da informação possibilitaram a eliminação de inúmeras barreiras como as distâncias geográficas entre os mercados. Também teve como consequência o aumento na concorrência e na competitividade devido à inovação, à maior produtividade e logística, etc. Com a globalização e a disputa cada vez mais acirrada no ambiente socioeconômico as empresas precisam de novos mecanismos para manter sua competitividade. Com o passar do tempo as novas tecnologias foram se aperfeiçoando e mudando as formas de interação entre o banco e seus clientes externos e internos.

Stiglitz (2002 apud Nunes et al, 2008) relata que o início desse fenômeno ocorreu nos anos 80, marcado pela mobilidade do capital e abertura do comércio internacional como uma das possibilidades de crescimento econômico.

Porém, mesmo havendo um incremento significativo na integração entre os países por conta da internacionalização, ao analisarmos de uma forma geral, podemos perceber que ainda é baixa a participação das empresas do Brasil no mercado global. Nossas empresas ainda possuem maior atuação no mercado doméstico. É perceptível o crescimento das exportações brasileiras, mas os trabalhos são um pouco restritos, tendo pouca atuação quanto a aquisições e parcerias com outros países e consequentemente, maior expansão econômica.

O Brasil é um dos exemplos de países que permaneceu por longo período com a economia fechada, com barreiras alfandegárias e por esse motivo, muitas empresas criaram um perfil mais fechado para o mercado interno, sem uma mentalidade global. O *global mindset* (mentalidade global) pode ser representado pela empresa ou por funcionários que estão preparados para articular estratégias globais e locais, sendo referência para pessoas e grupos de diferentes culturas. Por possuir conhecimentos sobre inteligência cultural e

liderança global, conseguem identificar oportunidades globais, integrando pessoas com diferentes competências e habilidades e diversos sistemas. De acordo com Kotler e Keller (2006) caso o mercado interno comportasse toda a oferta, grande parte das empresas nacionais optariam por permanecer no país de origem. Ambos ressaltam a importância da empresa antes de começar a se inserir no mercado internacional, observar se possui gerentes com experiência internacional.

De acordo com o trabalho de Oliveira (2011), grande parte das empresas brasileiras ainda não possui uma estratégia corporativa voltada para a seleção, treinamento e desenvolvimento de executivos de uma forma global que contribua para a expansão internacional. A forma como isso frequentemente ocorre é o envio dos executivos que obtiveram maior destaque em sua área de atuação, como por exemplo, engenharia, vendas, marketing, etc.

“A pesquisa de Reis e Fleury (2010) sobre global mindset encontrou uma relação entre grau de internacionalização e global mindset, sugerindo que este se eleva à medida que a empresa se internacionaliza e se compromete com operações e ativos no exterior; acrescenta ainda a pesquisa que, em outra interpretação, uma maior MG catalisa a maior internacionalização. Temos então diante de nós o desafio para as empresas brasileiras de formar “cidadãos do mundo”, para que possamos não apenas conquistar mais espaço no mercado internacional, mas também conduzir processos de transformação e mudança dentro do ambiente de nossas próprias empresas.” (OLIVEIRA, 2011)

Isso contribui para a experiência e formação do profissional, porém, se não existe um trabalho focado e constante objetivando os principais aspectos da internacionalização, não existem garantias de que o sucesso que o funcionário obteve aqui no Brasil será alcançado no exterior. Muitas empresas ainda atribuem à competência técnica o papel principal na atuação profissional tanto no Brasil como no exterior. Infelizmente, a gestão no âmbito internacional requer muito mais do que isso, requer principalmente um empreendedorismo internacional, com gestores que além de competentes devem possuir alto nível de experiência internacional.

Hitt et al (2008), salientam que a probabilidade de entrar em mercados internacionais aumenta quando a empresa tem executivos de alto nível com

experiência internacional. O primeiro passo para a internacionalização deve ser uma reflexão sobre o que a organização precisa mudar, se a organização prioriza a formação e o desenvolvimento de talentos e se essas mudanças estão de acordo com as estratégias globais da empresa.

Para isso não basta apenas um treinamento prévio sobre familiarização com a cultura local do país de destino. Deve se pensar sobre quais habilidades um executivo internacional precisa desenvolver, quais competências são necessárias para a atuação em modelos de entrada no mercado internacional mais complexo, como exercer diplomacia em uma cultura e realidade diferente, quais informações e estratégias são necessárias para transitar adequadamente pelos órgãos governamentais do país de destino, etc. Os executivos também devem estar preparados para resolver questões que envolvam os interesses da empresa frente aos acordos multilaterais dos blocos econômicos e as consequências para os negócios da empresa no país que está atuando. Isso sem falar da questão referente às competências emocionais necessárias para enfrentar “a desestruturação e reestruturação psíquica e afetiva típicas da expatriação”? (Nunes et al, 2008)

Isso corrobora para que muitos funcionários acabem indo trabalhar no exterior sem a experiência e formação necessária para se deparar com os diferentes aspectos que envolvem a internacionalização. Assim, ainda é atribuído à competência técnica o papel principal na atuação profissional tanto no Brasil como no exterior. Infelizmente, a gestão no âmbito internacional requer muito mais do que isso, requer principalmente um empreendedorismo internacional, com gestores que além de competentes devem possuir alto nível de experiência internacional.

O primeiro passo para a internacionalização deve ser uma reflexão sobre o que a organização precisa mudar, se a organização prioriza a formação e o desenvolvimento de talentos e se essas mudanças estão de acordo com as estratégias globais da empresa. Para isso não basta apenas um treinamento prévio sobre familiarização com a cultura local do país de destino. É necessário realizar uma análise mais detalhada sobre os diferentes determinantes que podem

interferir ou influenciar o bom desempenho do seu negócio. Aspectos como custos operacionais e de marketing, a localização e instalação das sedes físicas, logística, distribuição, fornecedores, etc. Além disso, leis, políticas e tratados comerciais dos países em questão.

Deve se pensar sobre quais habilidades um executivo internacional precisa desenvolver, quais competências são necessárias para a atuação em modelos de entrada no mercado internacional mais complexo, como exercer diplomacia em uma cultura e realidade diferente, quais informações e estratégias são necessárias para transitar adequadamente pelos órgãos governamentais do país de destino, etc. Os executivos também devem estar preparados para resolver questões que envolvam os interesses da empresa frente aos acordos multilaterais dos blocos econômicos e as consequências para os negócios da empresa no país que está atuando. Isso sem falar da questão referente às competências emocionais que envolvem o funcionário expatriado e a sua família.

Nesse contexto, ela possibilita um trabalho de preparação para os funcionários e uma garantia a mais para a empresa saber se seu funcionário está recebendo a capacitação necessária para enfrentar as diferentes realidades que poderá se defrontar em outros países.

Para estudar sobre esse aspecto Hofstede (1991) elaborou quatro categorias, denominadas dimensões culturais, as quais apontam um ranking dos países, de acordo com suas características culturais, permitindo mensurar o comportamento esperado, conforme o padrão cultural de cada região.

Apesar dos estudos de Hofstede contribuírem significativamente na abordagem sobre os aspectos culturais, vale lembrar que devemos ter o cuidado ao analisarmos dados sobre determinada cultura, para não acabarmos a simplificando, até por que a cultura envolve diferentes aspectos determinantes, enfim, diferentes elementos que a compõe e a transformam constantemente. Para o mesmo autor, as multinacionais precisam lidar com a cultura do negócio e a cultura nacional. Relacionando-se com a cultura do negócio, o projeto de uma estrutura corporativa passa por escolhas como: entradas e saídas e em quais



localidades; qual local ou país deve ser o responsável pela coordenação; se essa coordenação deve ser rigorosa ou não, etc.

Enfim, deve se observar se o know how do negócio ou o know how cultural é o mais primordial na estrutura da organização que está se internacionalizando. Se caracteriza por um processo complexo, mas que pode ser muito bem trabalhado pela educação corporativa.

“A Educação Corporativa tem se tornado um forte instrumento para a administração das organizações em dois sentidos amplos: ela reconhece o desenvolvimento da administração (e dos administradores) como um processo complexo e que carece de cuidado e de uma customização acurada e também atua como reforço para o conceito de autodesenvolvimento dos trabalhadores.” (MINTZBERG, 2003, p.229)

Além disso, terá que ser vista a questão do quadro de pessoal preparado para realizar um trabalho no exterior. Por esse motivo, mas principalmente pelas diferenças culturais se faz necessário um processo diferenciado de seleção, treinamento e demais formas de transmissão de conhecimento.

## 2.4 PORQUE PENSAR NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DENTRO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO?

No atual contexto de mudanças constantes em nossa sociedade, tanto no aspecto das relações políticas, econômicas e sociais, as mudanças ocorrem também no aspecto do conhecimento. Como consequência das mudanças como o próprio avanço da tecnologia e velocidade das informações está o aumento da competitividade entre as empresas de forma muito dinâmica. Nas últimas décadas o processo da globalização influenciou as relações internas e externas das empresas. As de origem familiar principalmente as de grande porte não tiveram escolha quanto à necessidade de se modernizar e mudar seus conceitos administrativos e econômicos. . (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011)

As relações de mercado processaram inúmeras mudanças, isso porque o grau de exigência dos consumidores se elevou intensamente.

Por outro lado, essas mudanças possibilitaram a integração econômica: comercial, produtiva e financeira globalmente. A visão política do neoliberalismo, predominante nas últimas décadas na maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, permitiu uma maior abertura do mercado, onde as empresas puderam utilizar de diversas estratégias negociais como forma de obter produtos mais baratos, de melhorar a qualidade e de elevar o bem-estar da sociedade.

A educação tradicional prioriza uma formação conceitual e metodológica, o que nem sempre consegue suprir as reais necessidades das empresas. Por esse motivo, a prática da educação corporativa torna-se um grande diferencial, pois ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento de competências gerenciais, capacidade criativa, liderança, etc., também tem como retorno o aumento da produtividade e melhorias na qualidade dos serviços.

“Para manter sua posição no mercado global, que se move rapidamente, a organização precisa abraçar a mudança de maneira proativa. A capacidade de ajustar e aperfeiçoar sistemas e processos passa a ser uma questão de sobrevivência.” (MEISTER, 1999)

Dentre as principais vantagens que a empresa que utiliza a universidade corporativa em seu processo de internacionalização podemos destacar:

- a) proatividade na identificação e correção de erros;
- b) maior adaptação dos funcionários aos sistemas e processos que envolvem a internacionalização;
- c) maior rapidez no acesso às informações, por se tratar de um processo mais dinâmico;
- d) redução de gastos com menor custo operacional, após a implantação do sistema;
- e) permite desenvolver habilidades específicas, referentes à aspectos peculiares do país para o qual o funcionário irá trabalhar antes mesmo dele começar a atuar lá;
- f) possibilita que a resolução de demandas e esclarecimentos de dúvidas que ocorram no outro país possam ser trabalhadas em conjunto com os funcionários do país sede da empresa.

No entanto, para que esse trabalho seja possível, além dos educadores específicos capacitados para atuarem na área da educação corporativa, é necessária também a participação dos administradores, gestores e líderes, nas diversas etapas do processo de implantação da educação corporativa na organização e principalmente entender que também são agentes do processo de ensino-aprendizagem. Esse entendimento é essencial principalmente quando nos referimos ao processo de internacionalização. Nele, além das dificuldades normais do processo de aprendizagem à distância, ocorre que dependendo do lugar de atuação, a Universidade Corporativa poderá ser uma das principais ferramentas de interação entre os funcionários do país sede da empresa e os funcionários expatriados. É importante salientar que no cenário de constantes mudanças, tanto no mercado de trabalho, na economia e nas novas tecnologias, devido a alta competitividade, as grandes empresas necessitam que seus funcionários se capacitem de forma muito rápida e que possam estar ambientados em outros países, conforme as necessidades da empresa e da expectativa de ascensão profissional do funcionário.

#### 2.4.1 PRINCIPAIS ASPECTOS SOBRE A UNIVERSIDADE CORPORATIVA

A origem da universidade corporativa pode ser considerada como consequência da forte tendência que ocorreu a partir da década de 40 nos Estados Unidos, pelos treinamentos realizados pelos Departamentos de Recursos Humanos nas empresas. Primeiramente tinha o objetivo de treinamento dos funcionários para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

A primeira universidade corporativa que teve sucesso foi criada em 1945 pela General Electric de Crotonville, New Jersey, com o curso de graduação em Engenharia. No entanto o Instituto General Motors (hoje GMI – Engineering and Management Institute) já existia desde 1919, mas seu credenciamento para oferecer cursos de graduação foi concedido pela North Central Association of Colleges and Schools somente em 1962. (SCHARCHBURGH, 1994).

No entanto ela se consolidou efetivamente nas duas últimas décadas, primeiramente como uma forma de auxílio na capacitação dos funcionários, contribuindo para a melhoria da organização. No Brasil elas surgiram primeiramente com a instalação de filiais de empresas estrangeiras em nosso país, para mais tarde começar a surgir no meio estatal. Dentre as principais instituições públicas e de economia mista podemos destacar: Banco do Brasil, Caixa Econômica, Correios, INSS, Petrobrás, etc. Posteriormente, começaram a ser implantadas por empresas do setor privado.

De acordo com Eboli (2004) atualmente no Brasil já existem centenas de iniciativas em andamento em diversas organizações, atuando como complemento ao processo de educação, intra e extraorganizacionais, contribuindo com o progresso da sociedade. Para a empresa, essa forma de educação possibilitará o desenvolvimento das competências empresariais e humanas consideradas críticas para a viabilização de diferentes estratégias negociais, inclusive, vantagens competitivas no processo de internacionalização.

“Há muita discussão ainda sobre o papel da Universidade Corporativa, por não se tratar de uma instituição educacional voltada especificamente para a educação, uma vez que seus interesses maiores e a sua própria constituição é voltada para a obtenção de resultados na empresa, como o aumento da competitividade negócios, de uma forma sistemática, estratégica e contínua.” (EBOLI, 2004)

Cada vez mais a educação corporativa assume um papel de instrumento eficaz para a formação e qualificação de funcionários, colaboradores, membros das comunidades, contribuindo de alguma forma para a melhoria e expansão da educação.

A aprendizagem organizacional começou a se tornar mais popularizada a partir dos anos 90, como “learning organization”, a partir dos trabalhos de Peter Senge, para o qual aprender, explorar e explorar fazem parte da natureza do ser humano. O problema é que na maioria das organizações prevalece a ideia de que para aprender o ser humano deve ser controlado e recompensado quando seu desempenho condiz ao esperado pela empresa.

De acordo com Délors (2001), existem quatro aprendizagens fundamentais denominadas Pilares do Conhecimento:

- a) Aprender a conhecer: como primeiro aspecto, para existir o aprendizado faz-se necessária a compreensão;
- b) Aprender a fazer: por meio da ação sobre o ambiente começa-se a realizar experiências para o aprendizado;
- c) Aprender a viver juntos, para o exercício das relações humanas;
- d) Aprender a ser: pode ser considerada a mais importante das aprendizagens, uma vez que engloba as anteriores.

Essas fases do aprendizado existem nas diversas formas de educação, tanto na formal como na educação corporativa, no entanto para a última, o aprendizado é visto como um processo dinâmico e contínuo.

"O mundo vem passando por constantes e significativas transformações que colocam as empresas diante da necessidade de se adaptarem a um novo ambiente bastante competitivo, veloz e permeado por incertezas. O grande desenvolvimento tecnológico observado e vivido por todos nas últimas décadas contribuiu para essa mudança. O conhecimento está se tornando o fator de produção mais importante, deixando para trás o capital e a mão-de-obra. Diante disto, as organizações vêm-se obrigadas a alterar sua forma de atuação para responder ao mercado. As empresas devem acompanhar as mudanças com velocidade, o que significa dizer que os indivíduos que fazem parte dessa organização devem acompanhar essas mudanças, na mesma velocidade. Isto reflete-se no crescente investimento das empresas em treinamento de seus profissionais, que tem um enfoque estratégico e amplo, oferecendo a compreensão do contexto no qual a organização está inserida." (KRAEMER, 2004)

Eboli (2003) ressalta que a base da vantagem competitiva é formada pelas competências, habilidades e o conhecimento, o que reforça a necessidade de intensificar o desenvolvimento dos funcionários e justifica a existência da universidade corporativa. Para a autora as universidades corporativas personificam a filosofia de aprendizagem da organização, as quais devem oferecer aos seus funcionários, o conhecimento e as competências necessárias para que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

Mais do que uma forma alternativa de educação, a educação corporativa é uma oportunidade de formar profissionais capacitados para a atuação específica ou geral, conforme as necessidades da empresa ou do mercado. Possibilita também a consciência da necessidade de atualização e desenvolvimento constante de todos os funcionários/colaboradores de organização, tanto pela competitividade do mercado de trabalho que busca os funcionários mais qualificados, como pela competitividade em geral existente nos diversos setores de atividades, que exigem a inovação constante e a valorização de novas idéias para a empresa conseguir se manter atuante.

Por esse motivo, Pagnozzi (2002) acredita que as organizações percebem a diferença entre formação e informação. O simples repasse de informações não significa o real aprendizado que envolve a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e a adoção de novas atitudes e

posturas, comprometimento e responsabilidade sobre o seu desenvolvimento profissional.

Alperstedt (2001) conclui que a universidade corporativa possui um papel muito importante frente ao desenvolvimento dos empregados e consequentemente da organização, por meio de uma aprendizagem direcionada aos objetivos da empresa, à sua cultura organizacional, possibilitando a transformação do conhecimento tácito e da informação em conhecimento formal que pode ser difundido e aperfeiçoado entre os participantes desse processo de aprendizagem.

“Gerir o conhecimento de forma a favorecer a inteligência empresarial e o seu alto desempenho, otimizando processos de pesquisa e validação do conhecimento, de educação das pessoas para que assimilem os conhecimentos essenciais, de divulgação dos conhecimentos organizacionais transformando-se em inteligência empresarial e a aplicação de ações que estimulem as pessoas a atuar, colocando em prática os conhecimentos assimilados, é neste momento que o conhecimento torna-se competência.” (EBOLI, 2004)

Essa valorização do conhecimento constituído dentro do ambiente organizacional começou a ocorrer devido aos avanços dos estudos sobre a importância do capital humano, do desenvolvimento da gestão de pessoas, e da sua participação no processo de inovação e desenvolvimento de novas tecnologias, enfim, na elaboração de uma vantagem competitiva para a empresa. (SCHULTZ, 1967; SCHULTZ, 1973) Com isso, hoje muito mais do que um maquinário avançado, os recursos humanos e intelectuais se tornaram grandes diferenciais para o crescimento de uma organização. (EDVINSSON e MALONE, 1998; CRAWFORD, 1994).

Hoje a educação empresarial enfatiza uma abordagem holística, destacando a questão da ética, da cultura organizacional, da realização dos negócios, sustentabilidade, visão do cliente, eficiência, gestão do tempo, etc., possibilitando o desenvolvimento das competências profissionais necessárias ao seu quadro funcional. Com isso a organização consegue a redução de custos, com a manutenção do seu quadro humano, como também, a valorização dos funcionários que procuram desenvolver suas habilidades e competências, sem a

necessidade da oferta de altos salários para encontrar funcionários altamente qualificados para o exercício das funções da empresa.

De acordo com Sanders (2005) o estímulo de valores intangíveis, dentro da empresa, possibilita a criação de níveis de produtividades altíssimos, alavancar positivamente a cultura organizacional e permitir a criação de uma massa questionadora e apta para dar novos rumos à organização (SANDERS apud CALVOSA, 2005).

Tanure (2006) explica que as organizações que se dispõem a aprender, rompendo com padrões ultrapassados, se assemelham nos seguintes aspectos: gestão do equilíbrio; criação de um novo ambiente revitalizador e a construção de relações de confiança e percepção de justiça.

Esses aspectos interferem diretamente no processo de educação corporativa, principalmente quando esta possui um objetivo mais abrangente e buscando resultados mais à longo prazo. Em alguns casos a educação corporativa fica restrita apenas a parte de treinamentos com a realização de cursos autoinstrucionais que possibilitam o desenvolvimento de habilidades específicas e a resolução de demandas imediatistas. No entanto, a maior parte das grandes empresas quando adotam algum programa de educação corporativa percebem que o processo é complexo e formado por diferentes aspectos que podem auxiliar inclusive quanto a competitividade, agilidade e gerenciamento.

“A emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível com respostas ágeis para as mudanças constantes; o conhecimento como nova base para a formação de riqueza, e sua rápida obsolescência; o foco na empregabilidade e não emprego para toda vida, geraram um impacto no perfil de colaboradores, gestores e empresas. Essas tendências apontaram para um novo aspecto na criação de vantagem competitiva: o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento de seus colaboradores.” (MEISTER, 1999)

De acordo com Eboli (2004) para a implementação de um projeto de Universidade Corporativa é necessário diagnosticar as competências a serem



trabalhadas, a definição dos públicos alvos, os quais não precisam se configurar somente nos funcionários, mas pode se estender aos clientes, distribuidores, etc.

Eboli (2004), ao descrever os principais os objetivos e práticas referentes a Universidade Corporativa de grandes empresas como Carrefour, Amil, Natura, Microsiga, Embratel, Lojas Renner, BNDES, Siemens, Volkswagen e outras, enfatiza que elas visam a junção e o equilíbrio entre a educação presencial e virtual, fazendo com que os funcionários sejam os grandes responsáveis pelo seu aprendizado e desenvolvimento profissional. Vale lembrar que em grande parte dessas empresas o processo educativo não se restringe aos funcionários da empresa, mas sim, envolve colaboradores, familiares, fornecedores, colaboradores, familiares, fornecedores, comunidade acadêmica, clientes, terceiros, fundações, entidades nacionais e internacionais. Para isso, realizam parcerias internas, promovem concursos e destacam os melhores trabalhos e estudos, estimulando os gestores a também se tornarem educadores e educandos. Além disso, realizam parcerias com instituições externas que realizam diversos programas e cursos educacionais, os quais na maioria das vezes são desenvolvidos para atender as necessidades técnicas, operacionais e gerenciais, respeitando as especificidades de cada setor.

Quando há a intenção da implementação de um projeto de educação corporativa é importante pensar sobre o local de desenvolvimento desta, ou seja, se ela terá uma sede física, se será exercida completamente em ambiente virtual, se ocorrerá somente no ambiente da empresa ou em instalações de instituições parceiras, empresas, institutos ou universidades, etc.

Meister (1999), destaca os princípios que devem estar na base das discussões para a implementação do projeto educacional empresarial:

- a) identificação das competências críticas;
- b) estímulo à múltiplas formas de aprendizagem a qualquer momento e sem lugar específico;
- c) compromisso da empresa com a responsabilidade social;
- d) envolvimento dos gerentes e líderes no processo de educação;
- e) avaliação eficaz dos investimentos e resultados obtidos.

De acordo com Souza (2004), esses princípios somente são possíveis a partir do momento em que são realizados ajustes organizacionais, adotadas novas metodologias de trabalho, novas formas de comportamento dos quadros dirigentes e abordada uma nova perspectiva do negócio. Para enfrentar os novos desafios e consequentemente atingir o sucesso, é preciso a capacitação e preparação de todo o quadro funcional da empresa.

Conte (2003) explica que a mudança que está ocorrendo nas empresas, referente à educação, é muito maior do que apenas nomes, métodos ou técnicas referentes ao antigo “Treinamento & Desenvolvimento”. Para o autor, a educação corporativa está passando por uma significativa mudança de paradigma. Não basta mais somente o treinamento dos funcionários para que eles adquiram mais qualificação, é preciso desenvolver uma nova de pensar e agir, por meio de um programa de educação permanente. Assim, de acordo com o autor, os funcionários estarão aptos permanentemente a desempenharem suas funções e preparados para se adaptarem às mudanças e dinâmica dos mercados e dos negócios.

Segundo Souza (2002), a educação permanente deve buscar os seguintes objetivos:

- a) a realização da aprendizagem em contato com a realidade;
- b) a renovação das pessoas, mostrando novas perspectivas para elas;
- c) a exploração das potencialidades do ser humano em totalidade;
- d) a prevenção da obsolescência do conhecimento;
- e) o reforço da vontade de ser responsável pelo seu próprio desenvolvimento.

#### 2.4.2 A UNIVERSIDADE CORPORATIVA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os motivos para a internacionalização de uma empresa podem ter diferentes determinantes. Podem estar relacionado à questão da logística e redução de custos, instalando filiais mais próximas à linha de produção e distribuição tanto de matérias-primas como dos produtos finais para o local de comércio e varejo; pode ser a intenção de conquistar novos mercados devido ao crescimento restrito no mercado local; pode ser como uma estratégia para conseguir ganhar força no mercado externo ou para ter vantagens competitivas, redução do custo de produção do custo de capital. . (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011)

Hoje os países que possuem as economias mais avançadas investem muito mais em tecnologia, em mídia e em educação do que em produção. As grandes multinacionais aproveitaram o processo de abertura do comércio entre os países a partir dos anos 80 e aproveitaram as oportunidades de expansão não só das vendas, mas sim de reduzir os custos com a produção.

Com investimentos em alta tecnologia, é realizada uma eficiente gestão de logística e distribuição. A busca por diferenciais e inovações tecnológicas são incentivadas dentro do próprio país. Já a produção efetivamente, é necessário um estudo para saber se compensa realizar a produção dentro do país, com a instalação de fábricas ou se é melhor terceirizar os serviços, por meio de facções.

No caso em que são instaladas as fábricas e indústrias, é visto se é melhor adquirir maquinário com alta tecnologia (reduzindo o número de trabalhadores) ou encontrar mão de obra barata, para reduzir os custos.

Essas mudanças, principalmente no cenário econômico mundial, exigem mudanças significativas na forma de gerenciamento, capacitação e desenvolvimento dos funcionários. Agora além dos conhecimentos técnicos e habilidades, o profissional deve ser ágil e eficiente, como também ser proativo, comprometido com as estratégias da empresa e interessado pelo desenvolvimento

constante. Nesse contexto, as universidades corporativas surgiram como um forte aliado para o desenvolvimento dos funcionários, principalmente para os funcionários que estão trabalhando em outros países diferentes do seu país de origem. Assim, elas se tornaram uma forma estratégica para a disseminação da cultura organizacional, o contexto organizacional frente seu público e mercado, missão e objetivos da empresa, com as habilidades e competências exigidas para o exercício eficiente de cada atividade.

Dessa forma, as empresas muitas vezes precisam de funcionários altamente qualificados, como forma de criar vantagens competitivas frente às suas concorrentes, principalmente no processo de internacionalização, por se tratar de realidades diferentes com diversos aspectos específicos para cada inserção em outro país. Essa melhor qualificação dos funcionários, disseminação da missão e visão organizacional, direcionando o trabalho dos funcionários de acordo com seus objetivos e estratégias pode se tornar um grande diferencial na entrada em novos mercados.

“A gestão das organizações na era do conhecimento exige habilidades para lidar com a instabilidade e a complexidade em cenários diferenciados. Atributos organizacionais como criatividade, flexibilidade e participação são estratégicos. O novo perfil do gestor prioriza a visão e a capacidade de adaptação tornando-o apto a lidar com diferentes cursos de ação.” (CASTILHO, 2006)

Por esse motivo o Banco investe cada vez mais em tecnologias e aprendizagem, a qual ocorre principalmente por meio da sua Universidade Corporativa – UNIBB. Esta faz parte da Estratégia Corporativa contribuindo para o atingimento dos objetivos do banco, o fortalecimento de suas crenças e valores e do compromisso com os acionistas, os clientes, os funcionários e a sociedade em geral. Sua proposta Político-Pedagógica é voltada para a Gestão de Pessoas, com ênfase na profissionalização e no desenvolvimento da cidadania, qualidade de vida e cultura.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Lakatos e Marconi (1991), o método de abordagem pode ser definido como um conjunto de procedimentos usados na investigação de fenômenos para se chegar a verdades ordenando os diferentes processos necessários para a obtenção do resultado desejado.

Embora na pesquisa tenha sido adotado o método de abordagem descritivo, por procurar em outros estudos a base para teórica para respaldar o que foi observado por meio do estudo de caso, a pesquisa pode ser considerada também exploratória. (GIL, 1994) Isso porque procura em vários momentos analisar alguns aspectos sobre a universidade corporativa no processo de internacionalização, que ainda não haviam sido trabalhados por outros autores.

### 3.1 OBJETO DO ESTUDO

O Banco do Brasil se constitui em uma economia mista o que o caracteriza como um banco público e privado, ou seja, ao mesmo tempo em que procura dar retorno financeiro aos seus acionistas, também realiza ações governamentais, o que contribui para o desenvolvimento econômico e social do país. Para isso precisa se aperfeiçoar constantemente, o que ocorre de forma mais intensa nas últimas décadas, devido ao dinamismo do mercado. Como os demais bancos múltiplos, precisa estar atento às novas tendências para poder competir com os outros bancos.

Sua fundação ocorreu em 1808 e com seus mais de 200 anos, o Banco do Brasil (BB) é considerado uma das instituições financeiras mais antigas do país. Durante todo esse período, passou por algumas fases de instabilidades, períodos de 1833 à 1853 e 1893 à 1905, como também por vários processos de transformação estrutural tanto na rede interna como externa.

Com as diversas mudanças que ocorreram devido a globalização e o acesso a novas tecnologias e implantação de novos sistemas, a instituição financeira teve que se reorganizar e alavancar novas estratégias para a incrementação das receitas e atuação mais forte do que a concorrência junto a seus clientes.

Em função do desenvolvimento da economia, do aumento da competitividade dos bancos, possui a necessidade de se atualizar constantemente. Apesar de ter passado por várias mudanças estruturais principalmente após a extinção da Conta Movimento em 1986, hoje seu portfólio é muito variado, oferecendo soluções, serviços e produtos nos segmentos bancário, de investimento, gestão de recursos, previdência e capitalização, meios de pagamento, entre outros.

### 3.1.1 BREVE HISTÓRICO DO BANCO DO BRASIL

O Banco do Brasil surgiu em 1808 pelo príncipe regente D. João, o qual tinha a intenção de implantar no Brasil a sede da Coroa Portuguesa. Sua criação foi o primeiro passo para o início do sistema financeiro brasileiro. Suas atividades tiveram início em 11 de Dezembro de 1809, mas seus primeiro destaque ocorreu dez anos depois, em 1819 como financiamento da Bolsa do Rio de Janeiro, a qual foi a primeira Bolsa de Valores do país. (BB, 2010a)

Ocorreu com o estabelecimento da corte portuguesa ao Brasil e com a consequente abertura dos portos às nações amigas. Seu capital inicial era de 1.200 ações de um conto de réis e suas primeiras atividades eram relacionadas a emissão de depósitos, descontos e emissão de fundos. Seu lançamento foi público, no entanto a sua subscrição era somente destinada para pessoas muito ricas e grandes negociantes. Dessa forma, sua criação era mais para facilitar a circulação de fundos considerados necessários ao atendimento das despesas do Estado. (BB, 2010a)

Emitia notas bancárias e letras à vista ou à prazo fixo, operações cambiais como saque e remessa, operações de compra e venda de ouro e prata, conversão de moeda de papel à vista em moeda metálica, (mas somente a partir do valor de 30\$000). Essas transações eram voltadas a realização de operações de pagamentos elevados no comércio atacadista, evitando a circulação dos papéis e moeda no comércio varejista. Além disso, como banco comercial realizava o desconto de letras de câmbio, comissões por cobranças, adiantamentos e hipotecas, depósitos de valores. (BB, 2010b)

Também exercia o papel de ajudar o governo em circunstâncias extraordinárias conseguindo crédito, moeda e fundos para a manutenção da monarquia e a venda de produtos monopolizados pela Coroa. Facilitava as transações mercantis por meio do pagamento de saldos, ordenados, juros e pensões, etc. (BB, 2010b)

Em 1821 teve a sua primeira crise, devido aos interesses da Coroa que fez com que D. João VI e a Corte retornassem para Portugal. (BB, 2010b) Com a Declaração da Independência do Brasil em 07 de Setembro de 1822, o BB contribuiu fortemente no custeio de escolas e hospitais. (BB, 2010b)

Foi liquidado em 1833, desfalcado pelos saques da Corte Portuguesa no período em que retornavam para Lisboa, como também pela má administração financeira do 1º Reinado.

Anos depois foi reinaugurado, em 1851, graças ao Barão e Visconde de Mauá, Sr. Irineu Evangelista de Souza, sendo que em 1953, fez a fusão do Banco do Brasil de Mauá com o Banco Comercial do Rio de Janeiro.

Em 1854 foi o ano em que o BB começou a conduzir operações comerciais, sendo que nesse mesmo ano iniciaram-se os concursos para a nomeação dos escriturários. (BB, 2010b)

Três anos após a promulgação da Lei da Reforma Bancária em 22 de Agosto de 1960, Lei nº 1083, o BB se tornou o único emissor de moeda do país. (BB, 2010a)

Em meados de 1888, desempenhou o importante papel desenvolvimento econômico da época, contribuindo por meio das suas linhas de financiamento agrícola na preparação do trabalho dos imigrantes e redução do trabalho escravo. (BB, 2010a) Em 1893, foi criado o Banco da República do Brasil, união do Banco do Brasil com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil. (BB, 2010a)

À partir da década de 30 criou as suas principais carteiras de crédito: Carteira de Crédito Agrícola e Industrial, Letras Hipotecárias e posteriormente a Carteira de Comércio Exterior (Cacex). (BB, 2010a)

Seu formato atual teve os alicerces em 1905, se tornando uma das principais instituições de apoio ao desenvolvimento nacional. No entanto, a partir da reforma de 1964, a qual permitiu a atuação da iniciativa privada nos investimentos de longo prazo (STUDART, 1995, p. 117-118) e a fundação do BACEN – Banco Central do Brasil, o qual passou a ser a maior autoridade monetária. (BB, 2010a)



Desde então, o Banco do Brasil passou a atuar em conjunto com o BACEN, como arrecadador e pagador, executor da política financeira, responsável por programas oficiais de crédito agropecuário do governo e caixa direto do Tesouro Nacional. Porém, com a reforma bancária de 1988 e a retirada da conta movimento, o Banco deixou de exercer a função de caixa direto do Tesouro Nacional, obrigando-se a exercer as funções de banco múltiplo.

A partir dos anos 90 o Banco do Brasil mudou sua estratégia de atuação, até mesmo devido às mudanças que ocorreram no cenário político e econômico da época, como a entrada dos bancos estrangeiros no país. Apesar de continuar sendo um dos instrumentos de execução das políticas econômicas e atividades relacionadas ao fomento agrícola e outras áreas de desenvolvimento econômico do país, passou a atuar como banco comercial competitivo junto ao segmento privado.

Para isso, usou como estratégia a criação das subsidiárias: BB Financeira S.A., BB Leasing S.A., BB Corretora de Seguros e Administradora de Bens S.A., BB Administradora de Cartões de Crédito S.A. e BB Banco de Investimento S.A. (BB, 2010b)

Nesse momento, passou a se preocupar com o seu fortalecimento e competitividade diante as instituições privadas, aprofundando a sua atuação no mercado com a ampliação de produtos e serviços para o atacado e varejo, atuação no mercado de capitais e seguridade. Passou também a se preocupar com a gestão mais eficiente, adotando critérios de transparência e gestão de riscos.

“O negócio do banco apresentou alterações de foco e ampliação das oportunidades ao longo das últimas décadas na medida em que a liberalização e desregulamentação acompanhadas da abertura de novos mercados. Dessa forma, permite a instituição fazer mais do que a função clássica de intermediar poupadores e tomadores de empréstimos, adicionando ao escopo do negócio produtos e serviços desenhados para as necessidades de nichos de mercados, além de explorar as oportunidades no mercado financeiro.” (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011a)

Hoje é uma das instituições financeiras do Brasil mais engajadas no processo de internacionalização, a qual possui duas fases mais marcantes. A primeira ocorreu entre os anos 60 e 70, mas que logo reduziu seu ritmo devido à crise macroeconômica brasileira e conseqüentemente, a crise da instituição. A segunda iniciou-se no ano 2000 e permanece até os dias atuais. (DALLA COSTA e SOUZA-SANTOS, 2011a)

### 3. 1.2 QUADRO ATUAL DO BANCO DO BRASIL

Seu quadro societário atual é composto por: 58,5% das ações pertencem ao Tesouro Nacional e ao BNDESPAR, 10,4% são da PREVI e 18,8% são constituídos de recursos estrangeiros. As demais ações fazem parte de ações na tesouraria, agentes privados e fundos de pensões. (BB, 2014c)

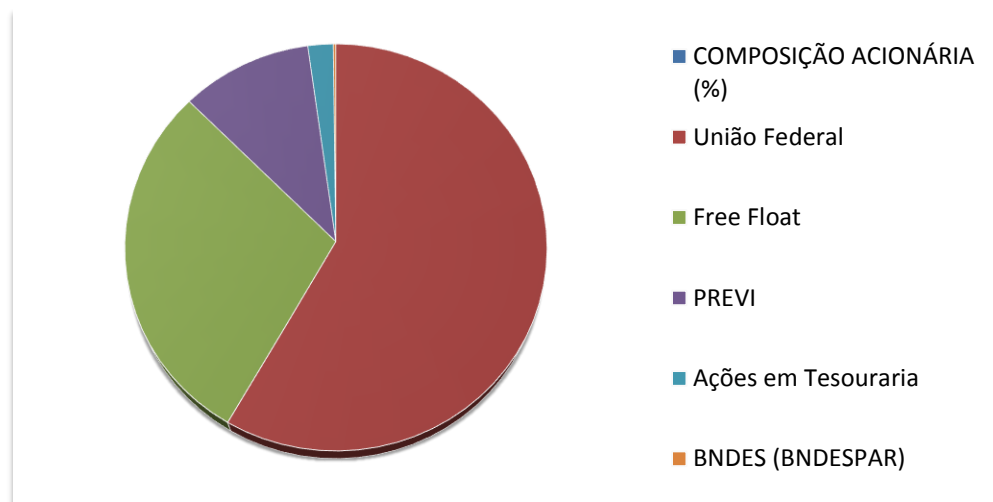
TABELA 5 – COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA (%)	
União Federal	58,3%
Free Float	29,1%
PREV5	10,4%
Ações em Tesouraria	2,0%
BNDES (BNDESPAR)	0,2%
Total	100,0%

FONTE: BB (2014c)

NOTA: Elaboração própria.

GRÁFICO 3 - COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA (%)



FONTE: BB (2014c)

NOTA: Elaboração própria.

Dessa forma, por se tratar de uma economia mista, consegue atender os anseios do seu acionista majoritário como também apresentar números consistentes aos seus demais acionistas e diferencias negociais aos seus clientes. Exemplo disso são seus principais resultados apresentados no último ano, destacam-se a evolução de 19,3% da carteira de crédito ampliada, que atingiu saldo de R\$ 692,9 bilhões, e o lucro líquido recorde de R\$ 15,8 bilhões. (BB, 2014b)

Por esse motivo possui um conjunto de diferenciais competitivos o que o tornaram na maior instituição financeira da América Latina em ativos, representados por R\$ 1,3 trilhão de ativos. (BB, 2014b) Como consequência, em 2006 começou a fazer parte do Novo Mercado da BM&FBovespa, o qual reúne as companhias com as melhores práticas de governança corporativa. (BB, 2014b)

Para conseguir atender bem seus clientes, possui agências na maior parte do território nacional. No Brasil está presente em 99,9% dos municípios, oferecendo a seus clientes e usuários 19.143 pontos de atendimento. (BB, 2014b) Destes, 5.450 são agências, 1.746 postos de atendimento e 11.947 postos de atendimento eletrônico e 44.117 terminais de autoatendimento. (BB, 2014b)

Assim, possui a maior rede própria de atendimento entre as instituições financeiras. Isso sem contar com a rede de correspondentes Mais BB e o Banco Postal. Com essas parcerias, totalizam 67,6 mil pontos de atendimento no país. (BB, 2014b)

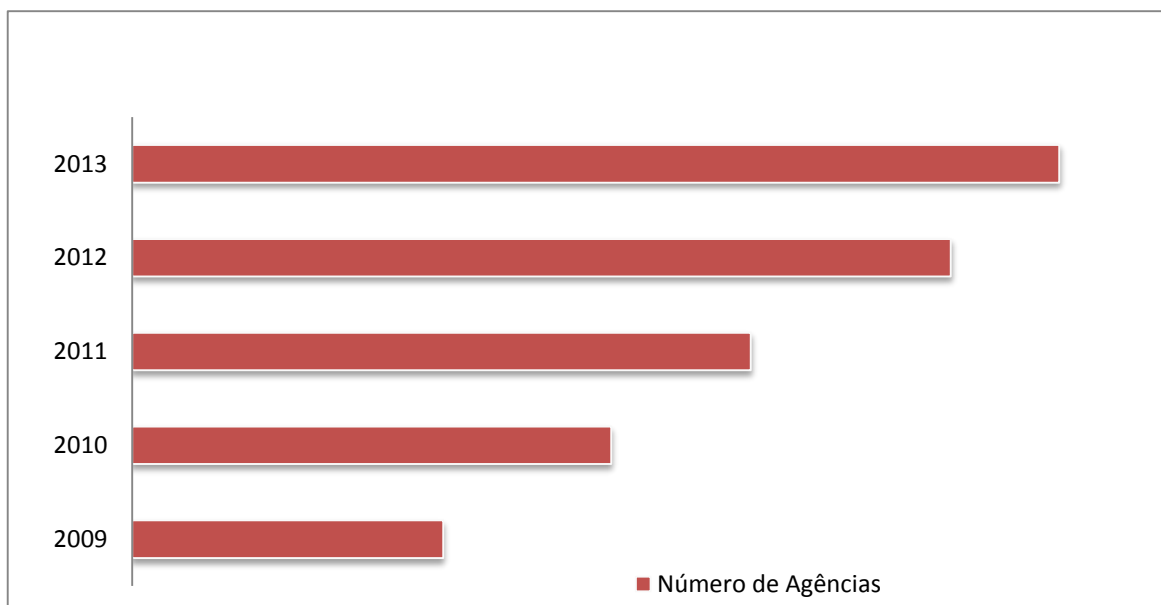
TABELA 6 – NÚMERO DE AGÊNCIAS

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Índice</b>
<b>Número de Agências</b>	4952	5088	5201	5363	5451	Unidade

FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria

GRÁFICO 4 – NÚMERO DE AGÊNCIAS

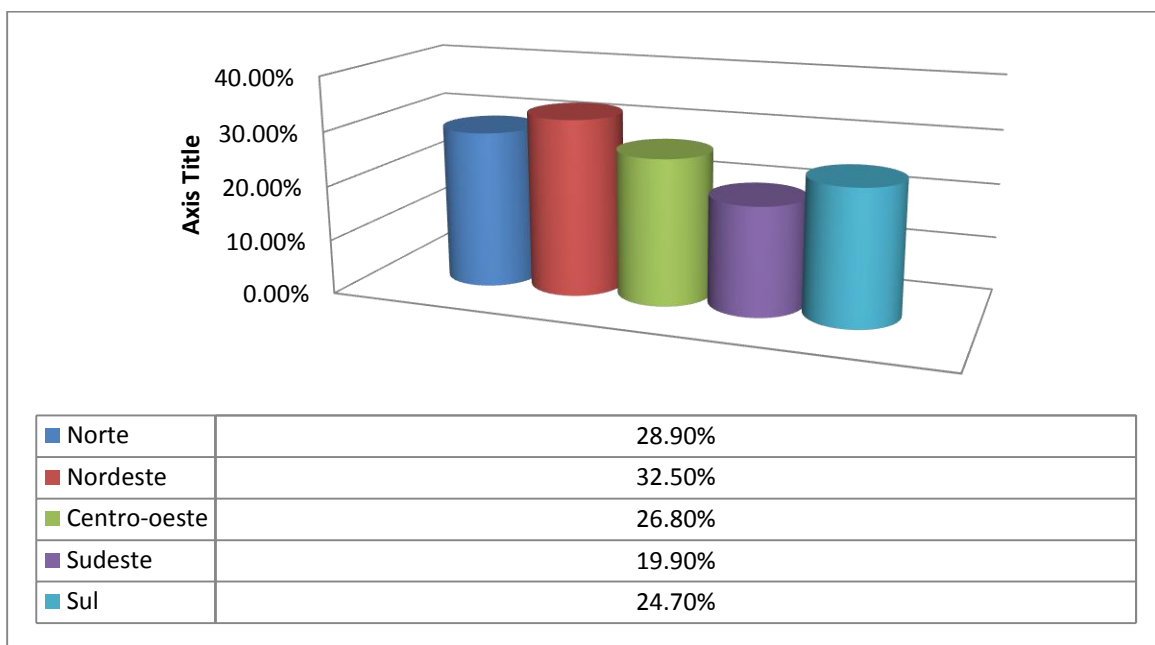


FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria

Assim, após ter sofrido um processo de reestruturação nos anos 80, o que reduziu significativamente tanto o número de agências no Brasil como no exterior, principalmente depois dos anos 90 voltou a intensificar seu processo de expansão das agências no território nacional. Isso pode ser observado por meio do gráfico, pelo qual pode se perceber o aumento gradual no número de agências no país. Além disso, à partir de 1999 voltou a realizar concursos para contratação de novos funcionários num intervalo aproximado de 2 à 4 anos, o que incrementou novamente o seu quadro de funcionários.

GRÁFICO 5 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DO BB EM NÚMERO DE AGÊNCIAS (%)



FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria

TABELA 7 - PARTICIPAÇÃO DE MERCADO DO BB EM NÚMERO DE AGÊNCIAS

Market-share - mercado total	
Norte	28,90%
Nordeste	32,50%
Centro-oeste	26,80%
Sudeste	19,90%
Sul	24,70%

FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria

Está presente em 99% do território brasileiro, o que o constitui num dos bancos com maior presença no território nacional, sendo reconhecido pelo público como uma das principais instituições financeiras do país. O maior número de agências está localizado na região nordeste, onde sua presença é fundamental na execução das políticas públicas sociais.

Seu número de agências está expandindo também por meio de fusões e incorporações, como as incorporações recentes do BESC - BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA e da NOSSA CAIXA – Banco do Estado de São Paulo. No exterior também está expandindo a sua base e conquistando novos mercados. Atualmente já possui a maior rede própria de atendimento entre os bancos brasileiros, sendo a sua rede de atendimento composta por 49 pontos próprios, localizados em 24 países. Quanto às parcerias, são 1,2 mil bancos conveniados que atuam como correspondentes em 134 países. (BB, 2014- b)

Uma das suas maiores vantagens competitivas perante os outros bancos é o fato que conseguiu agregar valor à sua marca, a qual possui grande carisma juntos aos seus 61,4 milhões de clientes, que totalizaram no final de 2013 39.786 Contas Correntes. Isso o consolida como instituição sólida, ética e transparente em suas ações junto ao público. (BB, 2014- b)

TABELA 8 – DADOS ESTRUTURAIS

<b>Dados Estruturais</b>	<b>Dezembro 2013</b>
Base de Clientes	61.375
PF	37.328
PJ	2.458
Recursos Administrados (R\$ bilhões)	494
Valor Patrimonial - BBAS3	25,2

FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria



Como consequências de todo esse esforço para se manter na vanguarda da tecnologia bancária, se destacou também na performance dos seus canais de autoatendimento, como: 2,0 bilhões de transações efetivadas pela internet banking por pessoas físicas; 489,3 milhões de transações realizadas pelo celular; 258,5 milhões de transações realizadas pela Central de Atendimento e 12,4 milhões de clientes habilitados. (BB, 2014c) Além dessas transações, também foram concretizadas 2,3 bilhões de transações por mais de 738 mil empresas pelo Gerenciador Financeiro e 343,9 milhões de transações realizadas por 26,9 mil usuários do Setor Público, por meio da internet e celular.(BB, 2014c)

Esses resultados só foram possíveis devido a diversos estudos e projetos que mudaram a forma de pensar, inclusive do seu extenso quadro de funcional que atualmente é composto por mais de 112 mil funcionários.(BB, 2014c)

TABELA 9 – PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

<b>Perfil de Funcionários</b>	<b>Dezembro 2013</b>
Funcionários	112.216
Feminino	46.580
Masculino	65.636
Rotatividade de Funcionários (%)	4,8

FONTE: BB (2013a)

NOTA: Elaboração própria

Embora entre o quadro de funcionários exista um número maior de funcionários masculinos, percebe-se que o número de mulheres que estão ingressando nos concursos é cada vez maior. Estas também estão conseguindo alcançar cargos melhores, inclusive por meio de programa de Equidade de Gênero e atuação da DIPES- Diretoria de Gestão de Pessoas e da UNIBB – Universidade Corporativa Banco do Brasil, mas ainda há uma predominância do público masculino nos mais altos cargos, desde a rede de Agências, quanto Setores Internos e Diretorias.

Conforme Dalla Costa e Souza-Santos (2011b), embora o banco sendo de economia mista, devido a sua atuação como intermediador financeiro de diversos serviços junto ao Governo, era considerado mais um banco público do que privado.

Se pararmos pra pensar em quantas mudanças estruturais e tecnológicas o banco sofreu desde a sua origem, seria um trabalho completamente extenso tendo em vista que este já possui mais de 200 anos e com isso passou por diversas transformações na economia, de acordo com cada momento histórico e político do país.

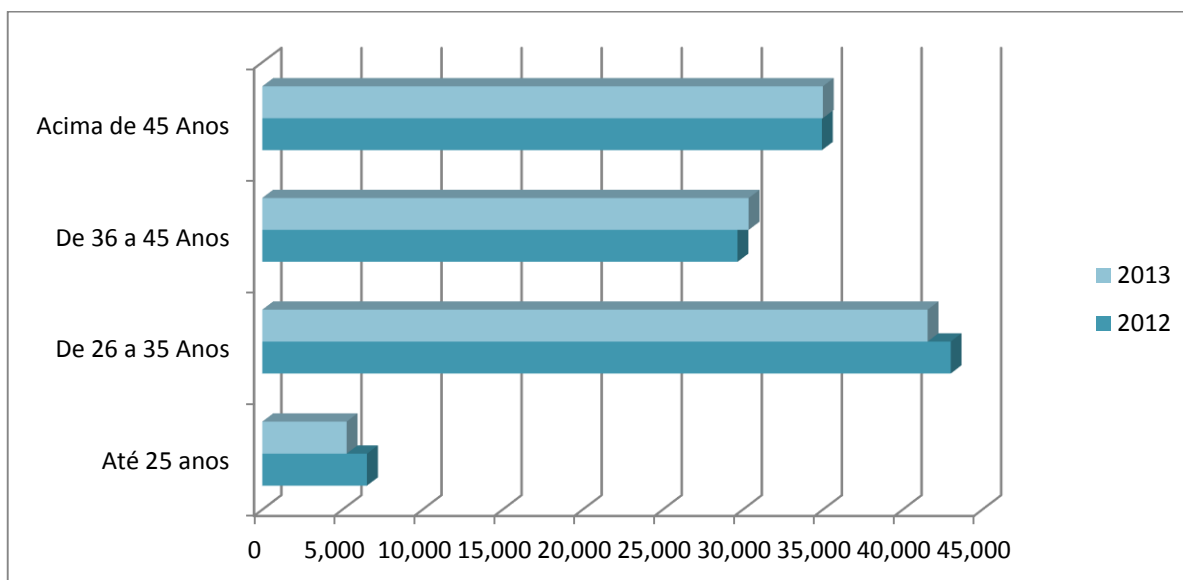
TABELA 10 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA

Número de Empregados por Faixa Etária	2012	2013
<b>Até 25 anos</b>	6.538	5.268
<b>De 26 a 35 Anos</b>	43.023	41.574
<b>De 36 a 45 Anos</b>	29.673	30.371
<b>Acima de 45 Anos</b>	34.948	35.003

FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

GRÁFICO 6 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA



FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

A faixa etária predominante é a de 36 à 45 anos, até por conta da realização constante de novos concursos nas últimas décadas. Até os anos 90 havia um número maior de funcionários com idade acima de 36 anos. Essa alteração na faixa etária do funcionalismo pode ser explicada pelo grande número de funcionários que se aposentaram e vem se aposentando desde os anos 90. Vale lembrar que nesse período ocorreram vários PDV(s) – PROGRAMA DE DEMISSÃO VOLUNTÁRIA.

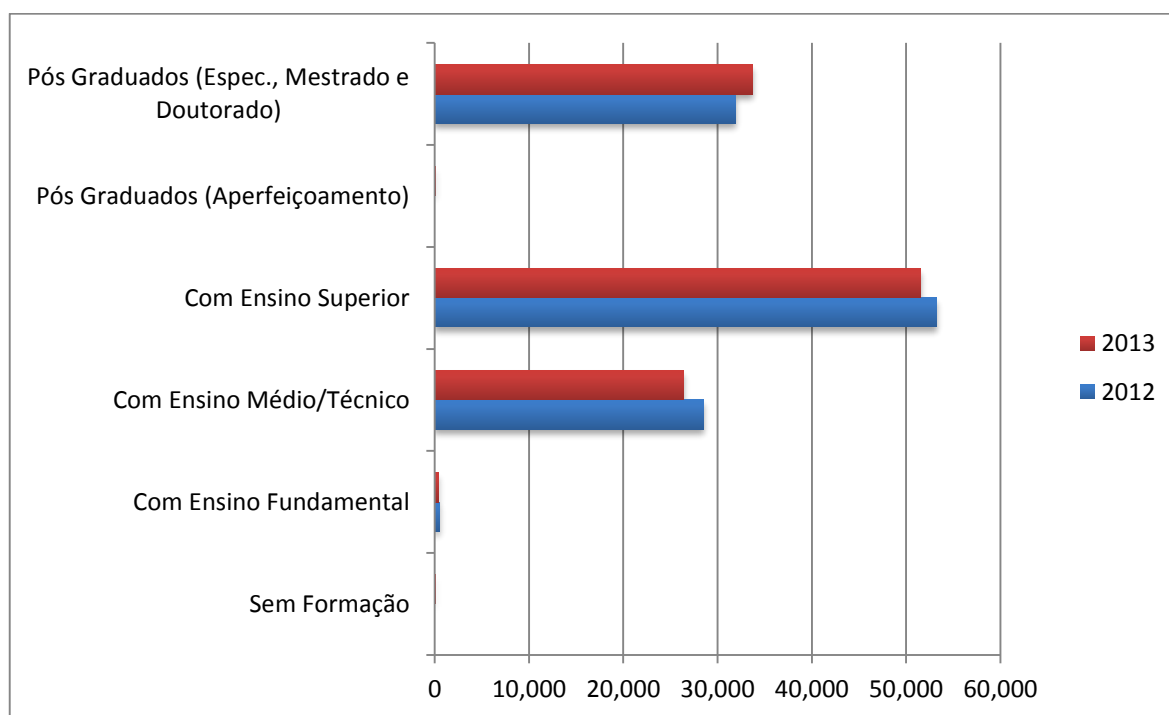
TABELA 11 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Número Empregados por Nível de Escolaridade	2012	2013
<b>Sem Formação</b>		58
<b>Com Ensino Fundamental</b>	490	370
<b>Com Ensino Médio/Técnico</b>	28.552	26.426
<b>Com Ensino Superior</b>	53.223	51.568
<b>Pós Graduados (Aperfeiçoamento)</b>		109
<b>Pós Graduados (Espec., Mestrado e Doutorado)</b>	31.917	33.685

FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

GRÁFICO 7 – NÚMERO DE EMPREGADOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE



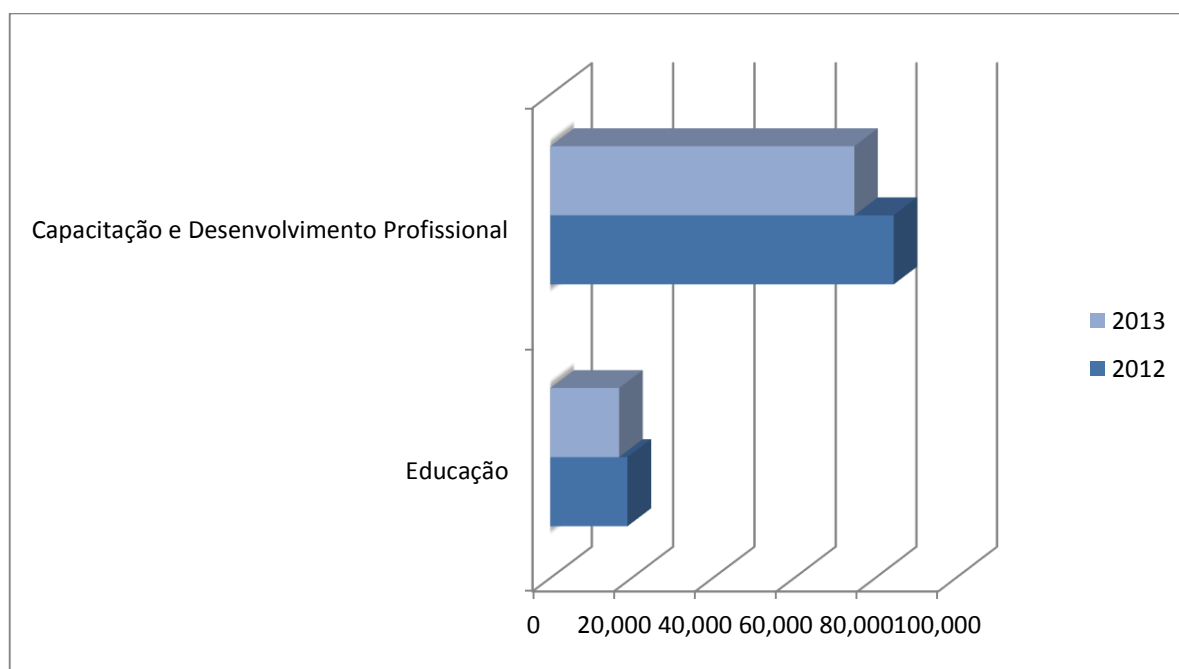
FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

Por meio desses dados podemos observar que a maioria dos funcionários possui pelo menos um curso de graduação, mesmo sendo a exigência apenas de nível médio para participar do concurso (exceto para alguns cargos específicos, para os quais é exigido o nível superior na área). Embora o Banco conceda um número grande de bolsas de graduação para os funcionários, é perceptível que hoje a maioria dos novos funcionários já possuem pelo menos um tipo de formação superior.

Isso também justifica a leve redução nos gastos do banco com educação (desde gastos com bolsas de graduação, especialização, mestrado e doutorado até reembolso de assinaturas de revistas, etc). Na maioria das vezes, principalmente para a graduação, praticamente todos os funcionários que participam do processo de seleção para as bolsas acabam conseguindo o reembolso parcial dos gastos.

GRÁFICO 8 – GASTOS COM EDUCAÇÃO, CAPAC. E DESENV. PROFISSIONAL



FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

TABELA 12 – GASTOS COM EDUCAÇÃO, CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Indicadores Sociais Internos	2012	2013
<b>Educação</b>	R\$ 18.962	R\$16.900
<b>Capacitação e Desenvolvimento Profissional</b>	R\$ 84.573	R\$74.800

FONTE: BB (2012a, 2013a)

NOTA: Elaboração própria

- Educação: gastos com ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas e revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e outros gastos com educação.

No gráfico é observável que o valor dos gastos em educação incluindo os reembolsos de bolsas de estudos, foram menores em 2013 do que em 2012. Uma das justificativas pode ser devida ao fato de que os funcionários que estão ingressando no banco já possuem pelo menos uma graduação. Outra explicação é a de que como desde a criação da UNIBB há um estímulo muito forte para a realização de um curso de graduação, até mesmo para poder melhorar a pontuação no momento da concorrência para outros cargos.

### 3. 1.3 FORMAÇÃO DA UNIBB

Desde 1965 o Banco do Brasil utiliza e desenvolve o sistema de educação corporativa, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os funcionários, colaboradores, parceiros e para a comunidade em geral.

O primeiro setor responsável pelo desenvolvimento dos funcionários, realização de cursos e gestão de pessoas foi o DESED, o qual surgiu na década de 60 e hoje faz parte da DIPES. Para os funcionários foi o primeiro momento de valorização da capacitação e possibilidade de preparação dentro da própria empresa. Assim, em 07 de Maio de 1965, surgiu o DESED, primeiro órgão do BB, responsável pela formação, recrutamento e seleção de pessoas, unificando os setores que cuidavam dessa área, como o SETRE – Divisão de Seleção e Treinamento de Pessoal. (XAVIER, 2007)

À medida em que o Banco foi se voltando à área comercial, precisou também aperfeiçoar seus quadros técnicos. Por estar localizado nos principais centros econômicos, o BB necessita de uma formação diferenciada aos seus funcionários, que atenda os preceitos empresariais mais modernos.

Em sua trajetória já ofertou inúmeros cursos presenciais e autoinstrucionais, como também, elaborou e coordenou vários programas de gerenciamento. Dentre os principais, podemos destacar: PDG – gerência média e formação do pessoal, PPG – Programa de pós-graduação no país, GEDEP – Gerência de Desenvolvimento Profissional (1996 à 2002), Programa de Profissionalização, PFANS - Programa de Formação e Aperfeiçoamento em Nível Superior, Programa de Identificação e Desenvolvimento de Novos Gestores, Trilhas – caminhos para o desenvolvimento e o GEDUC – Gerência de Educação e Desenvolvimento de Competências Profissionais (de 2003 à 2006).

Em 1966, com a implantação de novas tecnologias e nova ambientação das agências, dos caixas presenciais, exigiu-se novos treinamentos para os caixas executivos e outros cargos administrativos. (XAVIER, 2007)

Na década de 80 devido ao momento político e começo de abertura ao pensamento mais crítico e destaque de diversas vertentes pedagógicas, realizou-se em 1981 uma seleção de 64 educadores, funcionários do banco que participaram de um processo de formação pedagógica específica.

Nesse momento já era visível a importância de uma formação especial para os funcionários da empresa. No entanto, surgiram divergências pedagógicas, entre os educadores que já estavam atuando e os novos (parte dos educadores eram adeptos de teorias sociológicas e parte de teorias psicológicas), reflexões sobre a centralidade no indivíduo versus a preponderância de aspectos sociais da educação.

Porém, logo o objetivo da educação dentro do BANCO DO BRASIL tomou outro rumo. Devido a “Crise do Milagre do Petróleo”, a educação passou a visar a formação de um desempenho funcional eficaz, com a criação do SECP – SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL, possibilitou a ampliação da capacitação via descentralização de treinamento. Porém, em pouco tempo o DESED detectou o distanciamento entre os cursos e a realidade, ou seja, a necessidade de responder aos sinais que o cenário econômico financeiro da época apresentava. Após a extinção da Conta Movimento, em 1986, por meio da Reforma Bancária nº 4595 de 31 de Dezembro de 1964, na época da Ditadura Militar, o BB teve que rever sua forma de trabalho, tendo que se tornar mais competitivo, uma vez que perdera sua principal vantagem junto ao Governo. Para isso era necessário mudar a cultura organizacional da empresa, bem como, capacitar seus funcionários. O banco teve que rever o modelo de todo o segmento gerencial, especialmente a atuação da gerência média. Para isso foram elaborados Programas de Desenvolvimento Gerencial. (XAVIER, 2007)

Embora inovador para os parâmetros de educação empresarial, o BB fora o pioneiro entre as empresas brasileiras a implementar a educação dentro da instituição. No entanto, vale lembrar que tudo isso ocorreu durante a Ditadura Militar e por esse motiva a forma de educar era tecnicista. (XAVIER, 2007)

Já os anos 90 foram marcados pela oferta de MBAs junto às instituições educacionais e parcerias com universidades públicas e privadas, visando uma



formação mais voltada para o desenvolvimento das competências gerenciais, estimulando a competitividade entre as empresas e os funcionários.

Com o passar dos anos novos cursos voltados à formação profissional de excelência, dentre estes podemos destacar: GDO – Gerência para o Desenvolvimento Organizacional (1991). (XAVIER, 2007)

A duração do DESED foi até 1996, sendo que em seu percurso suas atribuições eram voltadas à formação dos quadros gerenciais. (pg. 50 – cap.2) (XAVIER, 2007)

Como resultado de todo esse trabalho e preocupação com o desenvolvimento profissional de seus funcionários, surgiu em 2002 a UNIBB, a UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL, inicialmente por meio do trabalho em conjunto do banco com a UNIBB, Universidade de Brasília.

Novos materiais didáticos são utilizados e cursos direcionados à formação de gestores como o Curso Intensivo para Administradores – CIPAD. (XAVIER, 2007)

Assim, além de disponibilizar vários cursos autoinstrucionais, passou a ser uma das mais importantes ferramentas de ensino-aprendizagem do banco. Atualmente adota a epistemologia histórico-social de Paulo Freire, a teoria da complexidade de Edgar Morin e a visão da multirreferencialidade de Jacques Ardoino.

Disponível através de uma plataforma virtual, além de diversos cursos sobre produtos, apresenta também muitos cursos sobre como conhecer e utilizar de forma mais eficiente os diferentes aplicativos, sistemas e equipamentos do banco. Com isso o banco conseguiu reduzir muitos gastos, expandir sua base de conhecimento e padronizar serviços e atendimento em geral.

As ações de aprendizagem da UNIBB - UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL são fundamentadas em princípios filosóficos e organizacionais, priorizando o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos funcionários, oferecendo oportunidades de capacitação e ascensão profissional.

Além disso, oferece suporte ao desempenho profissional, formando sucessores para os quadros técnico e gerenciais do banco, como também, busca o aperfeiçoamento da performance organizacional tornando a empresa competitiva. A produção e o acesso ao conhecimento são baseados na estratégia da empresa e nas diversas possibilidades de carreira. Para isso, são oferecidos treinamentos presenciais realizados pelas GEPES Regionais.

Dessa forma, muito mais do que o simples treinamento, mas principalmente, a questão da formação voltada para o aprendizado contínuo é uma das grandes preocupações da UNIBB. Isso é percebido pelo alto nível de exigências na seleção e formação dos seus educadores. Seus princípios educacionais não tratam apenas da cultura organizacional. Vão muito além dos princípios que eram abordados nos tradicionais treinamentos de T&H. São buscados norteadores educacionais como os ensinamentos de Paulo Freire, Edgar Morin, entre outros dos principais teóricos da educação.

No Banco do Brasil a Universidade Corporativa visa desenvolver a excelência profissional dos seus funcionários, melhorando o desempenho organizacional e o fortalecimento da imagem do banco. Ela faz parte da Estratégia Corporativa contribuindo para o atingimento dos objetivos do banco, o fortalecimento de suas crenças e valores e do compromisso com os acionistas, os clientes, os funcionários e a sociedade em geral.

A DIPES- Diretoria de Gestão de Pessoas e as GEPES - Gerências Regionais de Gestão de Pessoas são os principais responsáveis pela elaboração, desenvolvimento, implantação, acompanhamento e avaliação dos programas desenvolvidos internamente. Para continuar sendo o maior conglomerado financeiro da América Latina precisa cada vez mais alcançar resultados sustentáveis; (XAVIER, 2007)

Dessa forma, além de se preocupar com o desenvolvimento dos funcionários para a sua capacitação e melhoria nos processos e nas demandas dos clientes, passa também a se preocupar com a formação contínua dos funcionários para o desenvolvimento da carreira profissional, mas também com a questão da sucessão empresarial, desenvolvendo os executivos para a

manutenção e crescimento da empresa. Exemplo disso é o estabelecimento em 1993 do Programa de Desenvolvimento de Altos Executivos do BB. (XAVIER, 2007)

Em 1995, devido à crise institucional dos bancos nacionais, que acarretou na insolvência e privatização de vários bancos estaduais como a privatização do BANESTADO no Paraná, o BB que também sofreu com os efeitos da crise, principalmente quanto ao seu aspecto público, uma vez que partiu do governo Fernando Henrique Cardoso privatizar várias empresas estatais objetivando equilibrar a economia brasileira do período. Assim, visando reduzir gastos o banco propôs um enxugamento no seu quadro de funcionários e agências por meio de PDV – Programa de Desligamento Voluntário, que incentivava a demissão voluntária dos funcionários que já possuíam maior tempo de banco. Como os funcionários recebiam indenizações pecuniárias e certos benefícios, houve a necessidade de preparar mais rapidamente os novos funcionários que assumiram os lugares dos que aderiram ao PDV - Programa de Desligamento Voluntário. (XAVIER, 2007)

Em suas novas diretrizes busca a educação permanente, visando principalmente o desenvolvimento das competências na carreira e desenvolvimento das competências e habilidades gerenciais. O próprio Sistema Financeiro Nacional – SFN por meio de resoluções começou a regulamentar a exigência de Certificações Específicas para a atuação do funcionário bancário no mercado financeiro. Essas regulamentações contribuíram também para um maior nível de preparação dos cursos e dos funcionários.

### 3. 2 UNIVERSO DA AMOSTRAGEM E RESTRIÇÕES DO UNIVERSO

Os estudos dessa dissertação foram iniciados em 2012 à partir da análise da instituição financeira de economia mista Banco do Brasil S.A., a qual é considerada uma das instituições financeiras mais antigas do país, possuindo agora mais de 200 anos. Atualmente, a instituição configura-se no maior banco múltiplo nacional, com 5.450 agências, 1.746 postos de atendimento, 61,4 milhões de clientes, como também, se constitui na maior instituição financeira de origem brasileira no exterior, atuando em 24 países. (BB, 2014c)

A pesquisa realizada com os funcionários do exterior foi aplicada em 2012 via e-mail corporativo e sua análise junto aos referenciais bibliográficos ocorreu durante 2012, 2013 e 2014. Tentou-se aplicar a pesquisa junto à toda a rede de funcionários do exterior, com o envio do questionário para as 24 agências e subsidiárias do exterior.

O questionário foi enviado para o e-mail corporativo dos primeiros e segundos gestores dessas agências, os quais passaram por todo o processo de qualificação e preparação para orientar os demais funcionários expatriados. Foi solicitado que os mesmos repassassem os questionários para os demais funcionários de cada agência, porém, como a participação na pesquisa era facultativa, muitos funcionários não responderam o questionário ou não chegaram a ter acesso à pesquisa. Do total de 24 agências, 11 agências responderam a pesquisa. Apesar de nem todos os funcionários da rede externa terem participado da pesquisa, foi possível a realização do estudo, uma vez que foram devolvidos questionários aplicados em agências com perfis que possuem significativas diferenças econômicas, políticas e culturais, como por exemplo, agências de Miami e Agências da Bolívia, possibilitando identificar o perfil das agências e a visão dos funcionários sobre a UNIBB. Por meio das contribuições dessas agências foi possível realizar uma análise geral dos diferentes aspectos que envolvem o trabalho da UNIBB no exterior.

### 3. 3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A revisão bibliográfica foi obtida por meio da consulta a livros, artigos, teses e dissertações disponibilizados em bibliotecas de instituições de ensino, acervos digitais, banco de teses, bases de dados de acesso a periódicos nacionais e internacionais (SciELO, portal de periódicos da Capes, etc.). A análise descritiva sobre as fontes bibliográficas foi realizada visando conceituar alguns fatores que constituem o processo de internacionalização, bem como os principais motivos que levaram o Banco do Brasil a se expandir internacionalmente. Também foi aplicada uma pesquisa aos funcionários que estão trabalhando nas agências do Banco do Brasil no exterior com um questionário composto por perguntas fechadas, mas que possibilitam observar a percepção dos funcionários quanto ao processo de internacionalização e a importância da Universidade Corporativa para a sua formação.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 O PAPEL DA UNIBB - UNIVERSIDADE CORPORATIVA DO BANCO DO BRASIL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL

A maioria das grandes organizações sabe da importância do aprendizado para o melhor funcionamento da organização, como também, para o crescimento da produção. Por esse motivo, muitas empresas se voltam para a aprendizagem e estimulam o processo de aprendizagem, por meio de capacitação e de incentivos às boas ideias, compartilhando o aprendizado individual, por meio de diálogos, debates, observações e trocas de experiências entre os funcionários.

“As organizações deverão se tornar o locus onde as pessoas estejam continuamente expandindo suas capacidades de criar aquilo que necessitam e desejam para as suas atividades.” (O’Reilly, 1997, p.119)

Nessa forma de valorização das competências e aprendizado contínuo, as universidades corporativas entram no cenário como uma excelente opção mais eficiente e por muitas vezes mais econômica para o aprendizado dos funcionários.

A partir de 2011, devido principalmente às ações estratégicas de internacionalização da DININ, a UNIBB está buscando se aproximar dos funcionários expatriados, por meio de treinamentos por videoconferência. Isso já se tornou um avanço, uma vez que até pouco tempo a maioria dos cursos ofertados eram na modalidade autoinstrucionais, que muitas vezes impossibilitavam o saneamento das dúvidas.

Quanto a questão da educação no exterior, sabe-se que a DIPES está buscando cada vez mais atuar em parceria com a área de internacionalização. Isso está presente em todos os diálogos com o diretor da DIPES, Carlos Neto. Alinhados ao mesmo discurso estão os responsáveis pelo processo de internacionalização, Antônio Maurício Maurano, diretor da DININ.- Diretoria de Negócios Internacionais. Todos os envolvidos no processo reconhecem a importância da UNIBB na internacionalização como um facilitador em muitos aspectos, como instrumento de preparação dos funcionários que estão localizados em diferentes partes do mundo.

Atualmente existem diversos estudos com a realização de análise de dados de países em desenvolvimento que estão conseguindo um crescimento econômico comprovam que a educação influencia os números da economia. Parcerias entre o setor público e privado, projetos governamentais, oportunidades de emprego e qualificação profissional, são de consenso, instrumentos que fazem a diferença no desenvolvimento de um país.

“Ficou evidenciado que o aumento da renda “per capita” não necessariamente proporciona maiores opções às pessoas e melhoria nos índices de desenvolvimento humano, apesar de o desenvolvimento humano não se sustentar sem o crescimento econômico e este não se sustentar sem aquele. Ademais, o papel econômico da educação não a desvaloriza, mas evidencia que a mesma é uma condição necessária para o aprimoramento da base material da vida humana, o que vemos como um objetivo nobre, ainda que limitado. Não obstante, é óbvio que a educação transcende em muito o seu papel econômico. Ela é fundamental na construção de um país e nas decisões de cada ser humano a respeito da sua própria vida, lançando luz sobre o futuro e permitindo a adaptação a uma realidade em permanente mudança.” (MEIRA- ROCHA, 2004, p. 134).

Para Meira- Rocha (2004), isso pode ser constatado por meio da comparação da variação anual média no PIB “per capita” no período de 1975 a 1999 entre o Brasil e a Coreia do Sul. Enquanto o Brasil apresentou uma taxa de variação de 0,8%, a Coreia do Sul teve uma variação de 6,5%. Na comparação do IDH, a Coreia também apresentou uma evolução média maior do que a do

Brasil, com 0,684 para 0,875 enquanto que o Brasil passou de 0,639 para 0,75. Por meio dessa comparação e pela análise dos dados de mais alguns países do Leste Asiático que utilizaram estratégias diferenciadas referentes a educação, foi observado um maior sucesso no seu crescimento e desenvolvimento (MEIRA-ROCHA, 2004).

Dessa forma, o processo de educação passou a mudar, estando cada vez mais interrelacionado à questão do desenvolvimento econômico e do trabalho. Enquanto a educação tradicional prioriza uma formação conceitual e metodológica, o que nem sempre consegue suprir as reais necessidades das organizações, a prática da educação corporativa torna-se um grande diferencial, pois ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento de competências gerenciais, capacidade criativa, liderança, etc., também tem como retorno o aumento da produtividade e melhorias na qualidade dos serviços.

“A hierarquia corporativa, antigamente estável e de movimentos lentos com os ‘pensadores’ no topo da pirâmide e os ‘fazedores’ na base, é pouco apropriada ao novo ambiente competitivo e de movimentos rápidos. Em lugar dela, as corporações estão optando por uma organização plana, enxuta e flexível, caracterizada por um processo decisório descentralizado. As organizações estão lutando para competir e, nesse processo, premiam a velocidade e a eficiência.” (MEISTER, 1999, p. 85)

Embora seja crescente o número de universidades corporativas, as empresas que criam ou implementam universidades corporativas são as que já percebem a importância da formação contínua dos seus funcionários. As empresas mais envolvidas com esse tipo de educação são as do setor de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicação e serviços públicos. Assim, geralmente são as áreas que possuem setores administrativos e de gestão de pessoas mais desenvolvidos e que precisam de uma capacitação rápida e eficiente, como demonstrado por Meister (1999):



“As empresas que têm demonstrado maior interesse em criar uma universidade corporativa tendem a ser aquelas dos setores de alta tecnologia, manufatura, serviços financeiros, telecomunicações, saúde e serviços públicos. Os motivos variam desde um alto grau de consolidação, normalmente claro nessas indústrias, até o advento de novas tecnologias e redução do prazo de validade do conhecimento exigido para que se tenha êxito operando nesses segmentos.” (MEISTER, *apud* COSTA, 2001, p.16)

Para Meister (1999) o aumento das universidades corporativas pode ser explicado como cinco forças: a emergência da organização não-hierárquica; a consolidação da economia do conhecimento; o menor prazo de validade do conhecimento; a mudança do foco do emprego por toda a vida para empregabilidade para a vida toda.

Já Costa (2001) expõe que educar corporativamente permite o desenvolvimento dos funcionários através de um pensamento crítico, possibilitando também o seu envolvimento e autogerenciamento. Isso porque educar corporativamente é o ato de humanizar o ser, a empresa, a sociedade e o meio ambiente. O autor ainda define que a educação corporativa objetiva desenvolver pessoas com foco nas necessidades do cliente externo. Entretanto, não só isso, mas sim, buscando o desenvolvimento sustentado das ações, exercendo a responsabilidade social, forma cidadãos éticos, agregando valores a si próprios, as suas famílias, as suas empresas e a comunidade global.

Por esse motivo, Pagnozzi (2002) acredita que as organizações percebem a diferença entre formação e informação. O simples repasse de informações não significa o real aprendizado que envolve a aquisição de novos conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e a adoção de novas atitudes e posturas, comprometimento e responsabilidade sobre o seu desenvolvimento profissional.

Além dos educadores específicos capacitados para atuarem na área da educação corporativa, é necessário também a participação dos administradores, gestores e líderes, nas diversas etapas do processo de implantação da educação corporativa na organização e principalmente entender que também são agentes do processo de ensino-aprendizagem.

A origem da universidade corporativa pode ser considerada como consequência da forte tendência que ocorreu a partir da década de 40 nos Estados Unidos, pelos treinamentos realizados pelos Departamentos de Recursos Humanos. Primeiramente tinha o objetivo de treinamento dos funcionários para o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

A primeira universidade corporativa que teve sucesso foi criada em 1945 pela General Electric de Crotonville, New Jersey, com o curso de graduação em Engenharia. No entanto o Instituto General Motors (hoje GMI – Engineering and Management Institute) já existia desde 1919, mas seu credenciamento para oferecer cursos de graduação foi concedido pela North Central Association of Colleges and Schools somente em 1962. (Scharchburgh, 1994).

Entretanto, se consolidou efetivamente somente nas duas últimas décadas, primeiramente como uma forma de auxílio na capacitação dos funcionários, contribuindo para a melhoria da organização. De acordo com Eboli, 2004, atualmente no Brasil já existem centenas de iniciativas em andamento em diversas organizações, atuando como complemento ao processo de educação, intra e extraorganizacionais, contribuindo para o progresso da sociedade.

“Hoje temos aproximadamente cem organizações brasileiras ou multinacionais, tanto no campo público quanto no privado, que já implementaram sistemas educacionais pautados pelos princípios e práticas de UC. As principais empresas que fazem a experiência são: Abril, Accor, Albert Einstein, Alcatel, Alcoa, Algar, Ambev, Amil, Banco do Brasil, Banco Itaú, BankBoston, BIC, BNDES, Braskem, Bristol-Myers Squibb, Carrefour, Caixa Econômica Federal, Citigroup, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Correios, Datasul, Elektro, Eletronorte, Elevar, Elma Chips, Embasa, Embraer, Embratel, Ericson, Facchini, Fiat, Ford, Globo, GM, GVT, Habib's, IBM, Illy, Café, Inepar, Leader Magazine, Martins Distribuidora, McDonald's, Metrô-SP, Microsiga, Motorola, Natura, Nestlé, Oracle, Orbitall, Origin, Petrobras, Previdência, Relat ABN Amro Bank, Rede Bahia, Lojas Renner, Sabesp, Sadia, Secovi, Serasa, Siemens, Softway, Syngenta, TAM, Telemar, Telemig Celular, Tigre, Transportadora Americana, Ultragaz, Unibanco, Unimed, Unisys, Vallé, Visa, Volkswagen, Xerox, entre outras.” (EBOLI, 2004, p.65)

A educação corporativa ainda causa muitas discussões entre diversos autores, principalmente os da área de educação. Questões como a qualidade da educação, o papel do professor, o processo de ensino-aprendizagem e

principalmente até que ponto a educação dentro de uma empresa está comprometida com o desenvolvimento humano. Alguns estudiosos questionam sobre até que ponto elas podem exercer o papel da educação que deveria ser exercido pelo governo e até que ponto o governo, no caso o MEC – Ministério da Educação, tem algum controle ou conhecimento sobre a forma de educação que ocorre dentro das mesmas e suas Universidades Corporativas.

“São associações, sindicatos ou organizações não-governamentais, que estão realizando profícuas e revitalizadoras parcerias, muitas vezes envolvendo algumas universidades ou institutos que têm a competência para agregar valor a esses programas educacionais. O objetivo é formar profissionais com o perfil de competências exigido pelo setor e também promover a gestão do conhecimento setorial, geração, assimilação, divulgação e aplicação) mediante a realização de pesquisas e prestação de serviços.” (EBOLI, 2004, p. 69)

Até pouco tempo o desenvolvimento das pesquisas e novas tecnologias eram exclusivamente importados, por falta de investimento público para o desenvolvimento dos estudos e estímulo a novos pesquisadores. As inovações tecnológicas criadas dentro de muitas universidades de educação formal acabavam não tendo oportunidade dentro do Brasil por falta de recursos. Com a criação das Universidades Corporativas, além do incentivo as novas ideias e pesquisas, há a valorização dos novos talentos. Aumentou também o número de comunidades beneficiadas com o trabalho desenvolvido pelas instituições que possuem instalações físicas próximas a elas, como também o trabalho voluntário dos funcionários delas e a consciência de uma educação corporativa voltada para a sustentabilidade e para a construção de uma sociedade melhor.

No Brasil, as primeiras Universidades Corporativas surgiram com a instalação de filiais de corporações estrangeiras, para posteriormente serem implantadas no meio estatal (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, INSS, Correios, Petrobrás, etc.) e no setor privado.

A educação corporativa e seus programas, quando bem estruturados, contribuem para a melhoria em diversos aspectos da empresa como: redução de

gastos em projetos desnecessários; identificação de oportunidades de negócios; vantagem competitiva sobre os competidores globais; melhoria na satisfação no trabalho e conseqüentemente, retenção dos talentos no exterior; previne a perda de negócios que podem ser ocasionados por conta do não respeito às normas culturais, como também, melhorar a efetividade dos ambientes de negócio em mudança.

“Em organizações bem sucedidas no processo de aprendizagem, a aprendizagem individual é contínua, o conhecimento é compartilhado e a cultura organizacional apoia a aprendizagem. Os funcionários são encorajados a pensar criticamente e a assumir riscos com novas ideias, sendo as suas contribuições devidamente valorizadas.” (TARAPANOFF, 2001, p.318)

Desde 1965 o Banco do Brasil utiliza e desenvolve o sistema de educação corporativa, oferecendo oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional para os funcionários, colaboradores, parceiros e para a comunidade em geral. O primeiro setor responsável pelo desenvolvimento dos funcionários, realização de cursos e gestão de pessoas foi o DESED – Departamento de Seleção e Desenvolvimento do Pessoal, surgiu na década de 60 e hoje faz parte da DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas (XAVIER, 2007).

Na década de 80 devido ao momento político e começo de abertura ao pensamento mais crítico e destaque de diversas vertentes pedagógicas, realizou-se em 1981 uma seleção de 64 educadores, funcionários do banco que participaram de um processo de formação pedagógica específica. Nesse momento já era visível a importância de uma formação especial para os funcionários da empresa. No entanto, surgiram divergências pedagógicas, entre os educadores que já estavam atuando e os novos (parte dos educadores eram adeptos de teorias sociológicas e parte de teorias psicológicas), reflexões sobre a centralidade no indivíduo versus a preponderância de aspectos sociais da educação. Porém, logo o objetivo da educação dentro do BB tomou outro rumo. Devido a “Crise do Milagre do Petróleo”, a educação passou a visar a formação de um desempenho funcional eficaz, com a criação do SECP – Sistema de Educação e Capacitação

de Pessoal, possibilitou a ampliação da capacitação via descentralização de treinamento. Porém, em pouco tempo o DESED detectou o distanciamento entre os cursos e a realidade, ou seja, a necessidade de responder aos sinais que o cenário econômico financeiro da época apresentava (XAVIER, 2007).

Em 1986, com a perda da Conta Movimento, que era a sua principal vantagem junto ao Governo, o banco teve que rever o seu modelo de atuação no Brasil e no exterior. Passou por um processo de reestruturação que reviu todo o segmento gerencial, especialmente a atuação da gerência média. Para isso foram elaborados Programas de Desenvolvimento Gerencial. Já os anos 90 foram marcados pela oferta de MBAs junto a instituições educacionais, formação voltada para o desenvolvimento das competências gerenciais, estimulando a competitividade.

Assim, surgiu a UNIBB – Universidade Corporativa do Banco do Brasil - realizando diversos programas educacionais e estabelecendo parcerias com universidades públicas e privadas. Como exemplo, podemos citar os trabalhos em conjunto com a UNB - Universidade de Brasília. Além de disponibilizar vários cursos autoinstrucionais, passou a ser uma das mais importantes ferramentas de ensino-aprendizagem do banco. Por meio de uma plataforma virtual, além de diversos cursos sobre produtos, apresenta também muitos cursos sobre como conhecer e utilizar de forma mais eficiente os diferentes aplicativos, sistemas e equipamentos do banco

Quanto ao comércio exterior, o setor responsável pela maioria das operações é a GECEX - Gerência Regional de Apoio ao Comércio Exterior, a qual possui 18 unidades espalhadas pelo Brasil.

Atualmente a UNIBB é mais difundida entre os funcionários, colaboradores e fornecedores por sua estrutura virtual que é o Portal da Universidade Corporativa. Este pode ser acessado pelo site [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) pelos funcionários aposentados, empresários e comunidade e pela intranet em ambiente específico para os funcionários da ativa tanto no Brasil e no exterior. Mas o que é desconhecido para grande parte do público é o fato de que ela possui 26 gerências regionais em diversos estados brasileiros. Nas estruturas físicas são

realizados cursos, treinamentos, palestras, seleções, etc., conduzidos por profissionais especializados em desenvolvimento profissional e pessoal. Ali também são conduzidos diversos processos operacionais da Vice-Presidência de Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Sustentável.

Suas ações de aprendizagem são fundamentadas em princípios filosóficos e organizacionais, priorizando o desenvolvimento da excelência humana e profissional dos funcionários, oferecendo oportunidades de capacitação e ascensão profissional. Além disso, oferece suporte ao desempenho profissional, formando sucessores para os quadros técnico e gerenciais do banco, como também, busca o aperfeiçoamento da performance organizacional tornando a empresa competitiva. Dessa forma, a produção e o acesso ao conhecimento são baseados na estratégia da empresa e nas diversas possibilidades de carreira. Para isso, são oferecidos treinamentos presenciais realizados pelas GEPES – Gerência de Pessoas - Regionais, sendo priorizada a aprendizagem por meio de tecnologias educacionais, como mídia impressa, vídeo, TV Corporativa, Treinamento Baseado em Computador – TBC, web, etc. Possui também parcerias com importantes instituições de ensino do País, disponibilizando programas de formação superior, bolsas de graduação, pós-graduação, MBA, mestrado e doutorado, programas de idiomas à distância, cursos, palestras, treinamento no exterior e programas de educação empresarial e atualização profissional.

No ano de 2012 a UNIBB completou 10 anos, tendo um aumento significativo na oferta de cursos, nesse período, como pode ser observado no quadro a seguir:

TABELA 13 – BOLSAS DE ESTUDO PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO, PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU (ESPECIALIZAÇÃO), PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU (MESTRADO E DOUTORADO) E IDIOMAS ESTRANGEIROS

<b>Período</b>	<b>Graduação</b>	<b>Lato Senu</b>	<b>Stricto Senu</b>	<b>Idiomas Estrangeiros</b>
<b>2005</b>	3.306	200	15	481
<b>2006</b>	1.200	00	00	448
<b>2007</b>	500	05	30	423
<b>2008</b>	2.264	507	35	271
<b>2009</b>	1.000	267	33	214
<b>2010</b>	1.000	501	41	218
<b>TOTAL</b>	23.145	4.533	248	5.453

FONTE: BB (2012a)

NOTA: Elaboração própria

No período de 2008 foram concedidas 4.000 bolsas de cursos à distância de idiomas estrangeiros.

Além da programação normal dos cursos, este ano está sendo realizado o Programa de Ascensão Profissional Gestores em Unidades no Exterior. Esse programa tem como objetivo principal dar oportunidade de comissionamento nas Unidades Negociais no Exterior, para os cargos de Gerente Geral e Gerente Adjunto. Como os cargos são para o desempenho de funções específicas, os critérios de recrutamento, classificação, avaliação técnico-comportamental, estágio, etc., também possuem especificidades. Na fase de classificação, caso não atingido determinado percentual de candidatos, haverá uma Ação Pró-Equidade de Gênero, em consonância com o Programa Pró-Equidade de Gênero do Governo Federal.

O Banco do Brasil possui o “Programa Ascensão Profissional Gestores em Unidades no Exterior” que realiza a seleção e treinamento para seus funcionários que desejam trabalhar na rede de agências no exterior. Ele é

realizado de forma conjunta entre as Diretorias de Gestão de Pessoas e a de Negócios Internacionais.

O funcionário após ter sido aprovado nas outras fases realizará um estágio de 30 dias no exterior, também de caráter eliminatório. Se for considerado apto, passará a compor pelo prazo máximo de 2 anos o Banco de Talentos para as Comissões do Programa. Nesse período o funcionário fará jus a uma Bolsa e participará de ações voltadas ao desenvolvimento com foco na internacionalização.

A lei 7.064, de 06/12/1982, atualizada em 2009, é a regulamentadora sobre os aspectos que regem o trabalho dos contratados no Brasil e transferidos para prestar serviço no exterior.

Além de agregar novos conhecimentos e experiências, o funcionário mesmo sendo comissionado no exterior, continua com o contrato de trabalho vigente no seu país. O comissionamento no exterior pode ter a duração de até 5 anos para cada missão, tendo as vantagens de remuneração e adicionais como o Adicional de Mobilidade Internacional, moradia e bolsa educação para dependentes de 3 a 24 anos na localidade de destino.

Assim, como já mencionado, para o funcionário poder participar do processo de seleção ele precisa já ter algum tempo de banco, já adquirido algum nível gerencial mais avançado, como o de Gerente Geral de Agência, realizado vários cursos, inclusive ter dominância de no mínimo, mais de um idioma e competências específicas para lidar com as diferentes situações que podem surgir. Além da estrutura da UNIBB no processo de preparação e treinamento do funcionário, cursos e encontros gerenciais são realizados frequentemente. Além disso, o banco disponibiliza toda uma estrutura diferenciada para a questão da internacionalização, que inclui divisões de gestão e diretoria para cada estrutura relacionada à rede externa.

No Banco do Brasil a educação corporativa já atingiu um grande espaço, desempenhando um papel relevante no processo educativo da instituição. Porém, quando nos referimos à internacionalização, sua participação ainda está mais restrita à seleção e a preparação do funcionário antes de partirem para o outro



país. Sua atuação se restringe mais ao treinamento para a negociação de produtos e serviços, com poucas opções de traduções linguísticas. As parcerias com instituições de ensino superior geralmente ocorrem com universidades do Brasil, tendo poucas parcerias com universidades internacionais, mais restrito à cursos elaborados por essas instituições ou a concessão de bolsas de estudos, chamadas de livre escolha para as quais parte do funcionário realizar a inscrição e demais procedimentos.

Quanto as dificuldades do trabalho no exterior elas variam conforme cada local e cada função, mas entre as preocupações dos funcionários expatriados se destacam principalmente o plano de cargos e salários e o pacote de benefícios no exterior, a situação da família em outro país, os quais não são responsabilidades diretas da UNIBB. Também existem questões como as ferramentas de trabalho para o desenvolvimento das atividades diárias, o processo na condução do trabalho, a linguagem dos cursos, o treinamento dos funcionários contratados em outras localidades que precisam ser aperfeiçoadas. Até pouco tempo a UNIBB só era lembrada para a realização de cursos e no momento para a seleção dos funcionários que iriam trabalhar no exterior. No entanto, tanto pela concessão de bolsas de estudos, materiais didáticos, cursos e treinamentos para a operacionalização dos sistemas, a percepção da UNIBB no Brasil está mudando, mas ainda não está nesse patamar no exterior, devido às dificuldades nas demandas diárias desses funcionários.

Existem vários projetos em andamento que contribuem para expandir a atuação do Banco no exterior: aquisição e criação de bancos em mercados foco, intercâmbio de profissionais com visão distinta (oriundos de outras áreas e não somente da área internacional), meta de se atingir 9% dos resultados do Banco oriundos do exterior etc. Também são promovidas ações e encontros como workshop com informações sobre o plano de cargos e salários e impactos na carreira, realizado pela DIPES – Diretoria de Gestão de Pessoas.

A DININ – Diretoria de Negócios Internacionais proporciona estágios em diversas áreas correlatas e fornece informações sobre o novo país de trabalho. É um caminho longo, mas repleto de possibilidades e que com boas parcerias pode

gerar muitos resultados positivos para a instituição e seus funcionários como um todo.

Assim, a UNIBB contribui para o alcance dos objetivos do banco, o fortalecimento de suas crenças e valores e do compromisso com os acionistas, os clientes, os funcionários e a sociedade em geral. Sua proposta político pedagógica é voltada para a Gestão de Pessoas, com ênfase na profissionalização e no desenvolvimento da cidadania, qualidade de vida e cultura. A DIPES - Diretoria de Gestão de Pessoas e as GEPES - Gerências Regionais de Gestão de Pessoas são os principais responsáveis pela elaboração, desenvolvimento, implantação, acompanhamento e avaliação dos programas desenvolvidos internamente (BB, 2012).

Dentro do compromisso do Banco com a formação dos seus funcionários brasileiros e expatriados, a Universidade Corporativa Banco do Brasil se dispõe a realizar um trabalho que envolve e estimula o desenvolvimento das quatro aprendizagens que segundo a UNESCO são essenciais para os profissionais do século XXI: aprender a conhecer (construir uma base que permita aprender continuamente, conciliando uma cultura geral com o aprofundamento em outras áreas), aprender a fazer (desenvolver a capacidade para resolver as diferentes situações profissionais e diferentes formas de trabalho e convívio profissional), aprender a conviver (buscar conhecer o próximo e respeitar a diversidade humana) e aprender a ser (fomentar a responsabilidade pelo autodesenvolvimento pessoal, profissional e social).

O trabalho da UNIBB é reconhecido internacionalmente tanto pelo público interno como externo pela sua grande oferta de cursos para os funcionários. Além dos cursos presenciais, cursos autoinstrucionais, ela disponibiliza diversos materiais de apoio para a consulta inclusive fora do ambiente da agência e diferentes canais e fóruns de discussão sobre as demandas do cotidiano bancário. No entanto, entre os trabalhos realizados com os funcionários da rede de agências no exterior, percebe-se ainda existe bastante espaço para trabalhar as demandas específicas de cada local, como também a questão cultural de cada país. O funcionário que está trabalhando em outra

realidade, diferente da do seu país de origem precisa sentir que continua fazendo parte da empresa, e que está inserido nela. Os gestores em conjunto com os responsáveis pelos programas de transferências de funcionários para outras localidades devem ter o cuidado de manter o contato com o funcionário para que este não fique com a sensação de “abandono” e acabe se desestimulando. Deve se sentir inserido no contexto da empresa, percebendo como uma oportunidade de representá-la, sua missão e objetivos em outros mercados.

Quando há a intenção da implementação de um projeto de educação corporativa é importante pensar sobre o local de desenvolvimento desta, ou seja, se ela terá uma sede física, se será exercida completamente em ambiente virtual, se ocorrerá somente no ambiente da empresa ou em instalações de instituições parceiras, institutos ou universidades, etc. Isso merece uma atenção especial quando se tratar da formação dos funcionários que irão ou já atuam no exterior.

Meister (1999), destaca que no processo de implementação de um projeto educacional empresarial é imprescindível primeiramente identificar as competências críticas; propiciar o estímulo às diferentes formas de aprendizagem; haver o real comprometimento da empresa com a responsabilidade social; haver o envolvimento dos gerentes e líderes no processo de educação; como também, realizar a avaliação eficaz dos investimentos e resultados obtidos.

Souza (2004) alerta para o fato de que esses princípios somente são possíveis a partir do momento em que são realizados ajustes organizacionais, adotadas novas metodologias de trabalho, novas formas de comportamento dos quadros dirigentes e abordada uma nova perspectiva do negócio. Para enfrentar os novos desafios e conseqüentemente atingir o sucesso, é preciso a capacitação e preparação de todo o quadro funcional da empresa.

Segundo Conte (2003), as mudanças na educação dentro das empresas, não é só uma questão de alteração de nomes métodos ou técnicas referentes ao antigo “Treinamento & Desenvolvimento”. Para o autor, está ocorrendo uma significativa mudança de paradigma na educação corporativa, em que não basta mais treinar funcionários para que eles adquiram mais qualificação. Se faz necessário desenvolver uma maneira nova de pensar e agir, para que eles

possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem. Só assim, conseguirão antecipar as mudanças e dinâmica dos mercados e dos negócios.

Para isso ocorrer é preciso a adoção de um programa de educação permanente. Esta, de acordo com Souza (2002), deve objetivar a aprendizagem voltada para a realidade; apresentar novas perspectivas que possibilitem renovar as pessoas; desenvolver as potencialidades totais do ser humano; não permitir a obsolescência do conhecimento e por fim, estimular o desejo em cada indivíduo de ser responsável pelo seu desenvolvimento.

#### 4.1.1 O TRABALHO DA UNIBB – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL SOB A PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DO EXTERIOR

Por meio das análises das pesquisas aplicadas em vários funcionários de agências no exterior, observa-se que a Universidade Corporativa conquistou um papel muito importante no processo de aprendizagem e construção do conhecimento organizacional dentro do país.

“Podemos ver a Universidade Corporativa como uma quebra de paradigmas, pois permite o envolvimento das pessoas tanto no âmbito interno como no externo, envolvendo toda uma cadeia de valor, composta por colaboradores, clientes, fornecedores e a comunidade.” (TEIXEIRA, 2001)

O funcionário que está trabalhando em outra realidade, diferente da do seu país de origem precisa sentir que continua fazendo parte da empresa, e que está inserido nela. Os gestores em conjunto com os responsáveis pelos programas de transferências de funcionários para outras localidades devem ter o cuidado de manter o contato com o funcionário para que este não fique com a sensação de “abandono” e acabe se desestimulando. Deve se sentir inserido no contexto da empresa, percebendo como uma oportunidade de representá-la, sua missão e objetivos em outros mercados.

Para facilitar a análise das respostas dos entrevistados, identificamos os mesmos por letras do nosso alfabeto. O questionário aplicado encontra-se nos Anexos. Quanto às respostas, segue a análise:

Referente ao papel da UNIBB e se ela está cumprindo o seu papel, de modo geral, a maioria dos funcionários concordaram plenamente, embora 03 funcionários acreditam que ela cumpre parcialmente.

Já, especificamente para o desempenho da UNIBB no exterior, grande parte acreditam que ela desempenha o seu papel parcialmente. 02 funcionários acreditam que ela desempenha plenamente o seu papel e 01 acredita que ela não corretamente a sua função.

Quanto as principais dificuldades no trabalho no exterior surgiram diferentes

respostas, como por exemplo:

- a) cultura e comportamento organizacional;
- b) falar fluentemente a língua portuguesa;
- c) divulgação dos cursos, falta de tempo para os cursos;
- d) material de estudo;
- e) plano de capacitação;
- f) pacote de benefícios;
- g) problemas de sistema, transmissão on-line;
- h) cultural, política, jurídica, conhecimento do sistema financeiro local;
- i) adaptação cultural, suporte ao expatriado, etc.

Conforme o entrevistado H, principalmente a adversidade cultural:

“Adversidade cultural é a primeira barreira, ainda que de modo amplo os funcionários se identificam com a cultura organizacional (que é diferente da cultura local). Falta que os funcionários no exterior conheçam o Banco do Brasil. No Brasil o BB é muito grande e reconhecido facilmente mesmo pela população, mas no exterior somos pequenos e mesmo nossos funcionários desconhecem o tamanho e o poder do Banco do Brasil. Casos pontuais de funcionários que visitaram o Brasil voltaram surpreendidos com o tamanho da empresa que trabalham. Faltava uma sinergia entre o exterior e o país, mas já estamos nos trilhos. Um recente trabalho muito bem desenvolvido e aplicado pela DININ está aproximando os funcionários do exterior aos do Brasil; é o chamado DBT – DININ Business Team que em recente encontro em Atibaia SP proporcionou o conhecimento da grande equipe negocial do Banco do Brasil no Brasil e no exterior. Este trabalho já está revertendo importantes frutos para a empresa alinhando a estratégia entre o exterior e o Brasil e mesmo entre distintos países do exterior onde o BB está presente.” (ENTREVISTADO H)

Quando perguntado se a UNIBB contribui ou participa na resolução dessas dificuldades as respostas variaram entre negativas, positivas e parcialmente. Já referente à contribuição da UNIBB no aprendizado e no desenvolvimento das atividades diárias alguns funcionários responderam que não,

mas a maior parte respondeu que sim, como a resposta do entrevistado H:

“Sim, mas há que ocupar seu espaço. Desenvolver uma estratégia específica para o exterior e reconhecer os funcionários locais como pertencentes ao conglomerado BB é o mais importante. Disponibilizar treinamentos para esse público em línguas estrangeiras (espanhol e inglês, pelo menos), conhecer as diversidades culturais, viajar para conhecer as diferentes realidades onde está o BB, tudo isso faz parte de um trabalho que precisa ser desenvolvido pela UNIBB.”  
(ENTREVISTADO H)

Quanto à cultura organizacional, quase a totalidade dos entrevistados concordou que a UNIBB proporciona uma visão da missão, valores e objetivos da empresa. Somente 01 entrevistado discordou e 01 desconhecia sobre esse aspecto.

No entanto no momento em que foram questionados sobre as ferramentas que a UNIBB disponibiliza para ter uma visão holística sobre o país de origem e o novo país de trabalho, número significativo dos entrevistados desconhecia as ferramentas. Da mesma forma, quando foram questionados se a UNIBB oferece uma preparação condizente com a nova realidade que os funcionários irão enfrentar (aspectos regionais e locais do novo país de atuação, economia, política, cultura, valores), novamente a maioria dos entrevistados desconhecia sobre essa preparação.

Já, referente à ascensão profissional, somente 01 entrevistado respondeu que os cursos da UNIBB contribuem parcialmente para o crescimento na empresa. Todos os demais entrevistados acreditam na contribuição da UNIBB para a ascensão profissional no Banco do Brasil.

Por último foi perguntado sobre o que deve ser trabalhado ou pode ser aperfeiçoado para melhorar e expandir a atuação do BB no exterior. Para essa pergunta tiveram várias respostas diferentes, como:

- a) mecanismos de acesso e conhecimento dos mercados de atuação;
- b) maior divulgação dos cursos para os funcionários do exterior;
- c) inclusão de cursos orientados/específicos conforme a área de atuação;
- d) integração dos funcionários para compartilhamento de experiências;

Entre as respostas também apareceram questões como:

“Em minha opinião, vários projetos em andamento contribuem para expandir a atuação do BB no exterior: aquisição e criação de bancos em mercados foco, intercâmbio de profissionais com visão distintas (oriundos de outras áreas e não só da área Internacional), meta de se atingir 9% dos resultados do BB oriundos do exterior etc. Com relação à formação de pessoas, independentemente de o profissional trabalhar no exterior ou não, a UNIBB teria que ter programa de formação de pessoas em diferentes países. Aqui em nossa agência nós abrimos contas de profissionais da Petrobras, Bacen, Marinha, Aeronáutica, Exército, diversos Ministérios, que vem para fazer especialização, mestrado e doutorado. O BB não possui programa a respeito.” (ENTREVISTADO G)

“Primeiro precisamos que TODO o banco se engaje no processo de internacionalização (DIPES, DIRES, DIFIN, DININ, DICRE, UDS, DICOM, etc.). Ser um banco internacional não é o mesmo que estar presente no exterior. Significa muito além disso, conhecer as peculiaridades e idiosincrasias de cada país onde esteja operando. É assimilar que para operar fora necessita estar ambientado à realidade local, muitas vezes distante da do Brasil e por aí estar disposto a abrir mão de alguma característica original para adaptar-se ao meio em que está inserido. Os expatriados para conviver na nova sociedade precisam adaptar-se e assim também é com a empresa. Se não atuar em sintonia com as necessidades e realidades diversas do exterior, não terá se adaptado e, portanto, não terá se internacionalizado mas apenas marcado presença, o que é muito diferente. Imagino que o trabalho coordenado pela DININ através do DBT já é um passo importante nesse sentido e que está promovendo o convite a outras áreas do Banco para que também se posicionem em relação à internacionalização. Igualmente vemos a disposição de outras áreas como DIPES e DICRE e isso é fundamental pois aqui fora não somos somente uma agência ou escritório, mas um outro banco. Cada agência mantém uma estrutura de banco, com representação ainda que através de uma célula ou pessoa, de cada importante unidade do banco, como COGER, DIPES, DICOI, DIRIS, DITEC, AUDIT, etc., e assim como bancos é que somos reconhecidos pelas autoridades financeiras (Bancos Centrais e Unidades de fiscalização). É preciso então que todo o Banco do Brasil se internacionalize e que cada área ocupe seu espaço nesse processo.” (ENTREVISTADO H)

“Acho que tem todo um trabalho a ser realizado. Tanto colaborando na preparação e aperfeiçoamento do futuro expatriado como principalmente na preparação e harmonização do treinamento dos funcionários locais ao redor do mundo, que hoje são cerca de 4.000 sendo 3.000 no Banco Patagônia.” (ENTREVISTADO I)



À partir das respostas dos entrevistados percebe-se que os funcionários expatriados reconhecem o trabalho da UNIBB no Brasil, mas que ainda falta uma maior participação junto aos funcionários da rede externa.

Aspectos como o conhecimento cultural do país de origem e do país onde estão atuando, são apontados por alguns dos entrevistados. Isso porque o funcionário que trabalha no exterior contratado localmente geralmente é de origem brasileira, mas já reside no país há bastante tempo. Frequentemente os funcionários que recebem um maior preparo são os funcionários selecionados para os cargos de primeiro e segundo gestor da Agência.

No entanto, nas respostas do questionário enviado aos funcionários do exterior, ainda dá para perceber que existem diferenças significativas em diferentes países. As principais causas apontadas são:

- a) muitos cursos não são traduzidos para a língua local;
- b) muitos cursos à distância como MBAs, ainda não estão disponíveis para muitos países, principalmente para os de localidades menos privilegiadas economicamente, ou seja, países que não fazem parte dos grandes centros comerciais;
- c) em países como a Bolívia, por exemplo, funcionários alegam que a presença da UNIBB ainda é mínima, realizando apenas alguns cursos ou seminários à distância;
- d) alguns funcionários contratados fora, enfrentam dificuldades inclusive no atendimento aos clientes brasileiros que se encontram por lá, pois não existe um curso da língua portuguesa disponível para os funcionários expatriados. Embora a UNIBB ofereça um programa muito bom e importante de formação em línguas estrangeiras, de acordo com os funcionários, ela não oferece um curso de língua portuguesa;
- e) necessidade da criação de treinamento em espanhol e inglês e/ou outros idiomas;
- f) necessidade do reconhecimento das peculiaridades e necessidades locais, que divergem conforme cada país;

- g) mesmo com a ampliação da oferta de cursos, ainda não existe um plano de estudos orientado aos funcionários de outros países;
- h) faltam recursos como material de estudo e verbas para a realização de cursos locais (existe a verba, mas é limitada);
- i) falta de divulgação dos cursos disponíveis, como também a falta de tempo no local de trabalho para os funcionários acessarem os cursos à distância;
- j) muitos funcionários contratados no exterior, devido principalmente à distância territorial e diferença cultural, possuem dificuldade em conhecer e entender a cultura e o comportamento organizacional do Banco do Brasil;

Além das dificuldades inerentes ao processo educacional principalmente à distância e as dificuldades referentes à tecnologia e sistemas operacionais, existe também a questão quanto à adaptação cultural, tanto do funcionário expatriado como a da sua família. Outra questão bastante salientada pelos funcionários expatriados é quanto ao “pacote de benefícios”, ou seja, o Plano de Cargos e Salários, diferente dos funcionários do Brasil para os de fora. Também existe a questão do tratamento dado aos funcionários locais, como se fossem terceirizados, mas que na verdade são funcionários contratados sob outros regimes de legislação trabalhista.

Uma das sugestões dos funcionários expatriados para reduzir essas dificuldades seria a oferta de planos de capacitação anual com conteúdos adequados ao local e área de formação e atuação de cada funcionário, possibilitando o desenvolvimento e aprimoramento mais específico do funcionário.

Assim, por meio dos resultados constatados pela pesquisa, ela nos mostra a sua importância para repensar quais os aspectos podem e devem ser aperfeiçoados pela UNIBB, para melhorar sua atuação junto aos funcionários da rede externa.

Devido a pesquisa não divulgar informações sobre os funcionários participantes estes puderam expor suas necessidades e suas reais percepções sobre a atuação da UNIBB no exterior no período da entrevista. Isso pode ser uma oportunidade para uma maior investigação sobre as principais necessidades

expectativas dos funcionários que fazem parte do importante processo de internacionalização do Banco do Brasil.

Sabe-se que o ambiente bancário é um ambiente altamente complexo e dependendo do setor, altamente estressante. É consenso que cada vez mais, principalmente nas instituições privadas, os funcionários se sentem muito pressionados pela alta demanda de serviços, cumprimento de metas e prazos. Além disso, principalmente os que trabalham nas agências, diretamente no atendimento aos clientes, precisam possuir domínio sobre diversos assuntos. No entanto, mesmo os normativos do banco preverem um tempo para os funcionários realizarem os cursos, devido à sobrecarga de serviços, muitos funcionários não conseguem realizá-los dentro do horário de trabalho.

Embora o portal da UNIBB possa ser acessado inclusive fora do ambiente de trabalho, nem todos os funcionários tem disponibilidade para a realização dos cursos em outros horários.

Uma das causas de descontentamento dos funcionários, principalmente os mais novos de empresa é devido não conhecerem bem os aplicativos, haver uma demora no atendimento das demandas dos clientes, o que pode causar o descontentamento tanto do funcionário como do cliente. Se isso complica a rotina de trabalho dos funcionários que estão em sua pátria, imagina quando isso ocorre em outro contexto social, cultural e em outra língua.

Por esse motivo a garantia de acesso à UNIBB é tão importante, por que permite não só a qualificação à longo prazo, mas também possibilita a realização de um trabalho mais eficiente a cada dia.

Recentemente, primeiro semestre de 2014, foram disponibilizados cursos em inglês e espanhol no portal da UNIBB. Apesar da dificuldade da tradução dos cursos para outros idiomas, é muito importante a disponibilização destes na língua oficial do país em que o banco esteja instalado. Embora na contratação dos funcionários expatriados conste algum vínculo do funcionário com o Brasil e nesse aspecto subtemde-se o conhecimento da língua portuguesa, percebe-se que ao serem criados cursos nos três idiomas (português, inglês e no do outro país) estes podem de facilitar o trabalho dos funcionários expatriados no

entendimento dos cursos no cotidiano, também mostra o cuidado com os funcionários que estão em países muitas vezes tão distantes.

Outro cuidado pode também estar relacionado à disponibilização de algum tradutor de texto automático, por exemplo. A existência de um suporte operacional e principalmente um suporte operacional e principalmente um suporte jurídico, se faz imprescindível para quem está em uma realidade diferente da nossa. Às vezes, a falta de apoio técnico pode resultar em problemas mais sérios, até mesmo gerando conflitos com a legislação local.

Essas dificuldades com o passar do tempo podem desmotivar o funcionário levando ao descontentamento com as condições de trabalho da empresa. O sentimento de não pertencer ao quadro funcional e as desvantagens quanto ao desenvolvimento da carreira, podem gerar muito desconforto ao funcionário, inclusive afetando a saúde. Mesmo existindo um grande preparo para os primeiros gestores, sem contar o processo de seleção e o estágio no exterior, os primeiros gestores, dependendo da realidade da sua dependências podem ficar sobrecarregados e com a responsabilidade de gerenciar o trabalho de seus subordinados. Além disso, entra também a questão da família que tem que se adaptar as condições da nova realidade.

Muitas vezes o funcionário gostaria de se qualificar mais, inclusive por meio dos cursos disponibilizados pela UNIBB. No entanto, por causa das suas atribuições diárias, dependendo do cargo e da agência, muitas vezes se torna um trabalho bem difícil concluir os cursos, inclusive os obrigatórios. Para resolver a questão do horário para a realização dos cursos, seria o estabelecimento de um horário específico durante a jornada de trabalho diário. Assim o funcionário poderia dispor de 30, 45 ou 60 minutos diários para realizar seus cursos. Para as agências onde estão lotados poucos funcionários, poderia conforme concordância do administrador da dependência junto com a DIPES, estabelecer dois dias durante o mês para o funcionário realizar esses cursos em outras unidades do banco, realizando um rodízio com outro funcionário, caso necessário. Com essa medida, além de enraizar a cultura da realização dos cursos constantemente, os funcionários irão se especializar cada vez mais, realizando um trabalho com maior

qualidade. Dependendo do resultado desse trabalho, poderia ser instituído o estabelecimento de horário para a realização dos cursos, não somente para os funcionários expatriados, mas sim, para todos os funcionários do Banco.

Como o Banco do Brasil está com planos de inserção em outros países com aspectos bem diferentes aos do Brasil, por exemplo, expandir a atuação na China, outra sugestão seria a de avaliar constantemente o trabalho realizado no exterior. Também pode ser destinado um espaço para os funcionários expatriados falarem sobre suas necessidades, dificuldades, experiências, medidas adotadas que deram certo, expectativas na carreira, etc. Isso facilitaria no momento em que o Banco fosse elaborar uma estratégia de atuação em outros países com maiores diferenças culturais, sociais e econômicas.

Poderiam também conforme o estabelecimento de alguns critérios como perfil, público, origem dos clientes, tipos de serviços prestados, etc., serem escolhidas agências aqui do Brasil as quais seriam “madrinhas” das agências do exterior. Essas por sua vez, iriam estabelecer um comitê que conjuntamente com os demais funcionários da dependência iriam auxiliar as agências de fora quanto às suas dificuldades referentes à sistemas, operacionalização, condução de processos, soluções referentes à atendimento aos clientes, etc., como também, marcarem reuniões virtuais para conversarem sobre a cultura organizacional e troca de experiências.

A partir dos cursos já realizados fora, por outras instituições, podem ser verificados quais cursos foram importantes e quais os resultados obtidos pro meio desses cursos. Assim, poderiam ser efetivadas parcerias com essas instituições para a criação de novos cursos específicos, que adaptados na medida do possível para todos os públicos, disponibilizando esses cursos no Portal da UNIBB, para todos os funcionários que precisam de treinamento.

Embora já exista um Banco de Talentos no Banco do Brasil, por meio do TAO, este poderia ser melhor aproveitado com mais eventos e promoções para os funcionários que mais contribuam com ideias, experiências e soluções para os problemas que envolvam o processo de internacionalização. Poderia também ser estimulada a criação de cursos pelos funcionários. Os cursos que fossem

aprovados pelas GEPES/DIPES poderiam ser aperfeiçoados em conjunto pelos funcionários, educadores e pela GEPES. Funcionários mais especializados em determinado assunto poderiam ser convocados juntamente com educadores, a ministrarem cursos presenciais, virtuais, fóruns e palestras para os funcionários que precisam de uma formação mais específica, sendo esses cursos mais voltados à resolver situações do cotidiano, etc.

#### 4.1.2 NOVAS PERSPECTIVAS PARA A UNIBB – UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL NA FORMAÇÃO DO FUNCIONÁRIO GLOBALIZADO

Apesar dos grandes bancos já possuírem uma inserção no mercado externo, após a Crise de 2008 que afetou fortemente a maiorias das grandes potências mundiais, os bancos nacionais perceberam como um bom momento para montar uma estratégia de expansão em novos mercados.

Como o Brasil conseguiu se manter firme economicamente, isso causou uma boa impressão aos investidores estrangeiros. A impressão de uma economia saudável, bem estruturada e administrada trouxe a confiabilidade das instituições financeiras do nosso país. Consequentemente os bancos nacionais conseguiram maior abertura para se estabelecerem em outros países, inclusive nos novos emergentes.

Por meio das respostas é possível traçar um panorama geral da percepção dos funcionários sobre a atuação da UNIBB na internacionalização do BB. Para garantir a sua boa performance no exterior os bancos precisam de funcionários muito bem preparados para trabalhar em novos mercados. Atualmente o executivo que é selecionado para trabalhar no exterior é muito bem qualificado, já possuindo principalmente a experiência como administrador. Mesmo assim, por se tratar de culturas, leis entre outros aspectos diferentes do seu país de origem, é necessário um suporte operacional bem estruturado para que este possa auxiliar sua equipe da melhor forma possível. Entretanto, a formação desse executivo deve ser contínua e não ocorrer somente até o período da seleção.

Em contrapartida os demais funcionários dessas dependências (não só das agências, mas também dos escritórios de representação) devem ter acesso a um aprendizado constante. Quanto mais qualificados forem os funcionários, maior será o valor agregado à empresa, que conseguirá conquistar novos mercados, agregando valor aos seus serviços oferecidos à outros públicos. Isso pode ser

representado pelas vantagens competitivas que são a base de muitas teorias de internacionalização e que podem se tornar a ser a garantia de poder ter mais condições de uma empresa ter sucesso em novos mercados e em diferentes cenários econômicos.

Por esse motivo, para facilitar a localização dos cursos, além da atual estrutura do PORTAL da UNIBB pelas “ Trilhas do Conhecimento” os cursos poderiam ter uma segunda opção de estrutura do Portal distribuindo os cursos da seguinte forma:

- a) SISTEMA DO BB;
- b) ÉTICA E SEGURANÇA;
- c) DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS;
- d) FERRAMENTAS DE GESTÃO;
- e) ATENDIMENTO E RELACIONAMENTO COM CLIENTES;
- f) NEGÓCIOS;
- g) PROCESSOS;
- h) SERVIÇOS;
- i) NEGÓCIOS INTERNACIONAIS;
- j) PROCESSOS/SERVIÇOS DIPLOMÁTICOS

\*nota: Essa distribuição é muito próxima da estrutura do curso Excelência Profissional – módulo instrumental, por se entender que o curso objetiva dar uma visão geral do Banco para os novos funcionários.

Além disso, também poderiam ser realizados cursos gerais e específicos sobre os diversos determinantes que influenciam no trabalho no exterior. À seguir, é apresentada uma proposta de curso de formação, de acordo com as principais necessidades apresentadas pelos funcionários do exterior em suas entrevistas.



## 4.2 PROPOSTA DE CURSO DE FORMAÇÃO

Essa proposta se caracteriza por sugestões embasadas à partir das respostas dos questionários respondidos pelos funcionários do exterior e na teorias sobre o respectivo tema. Não possui a pretensão de direcionar algo ou criticar o trabalho já realizado, mas sim, possui a preocupação em auxiliar a construção de um elo maior entre a UNIBB e todos os seus funcionários, principalmente os mais distantes geograficamente.

- CURSO DE LONGO PRAZO: ESPECIALIZAÇÃO OU MBA SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR
- CURSO DE CURTO PRAZO: MÓDULOS

Da mesma forma que os cursos no Brasil são direcionados para o desenvolvimento profissional dos funcionários, os cursos para os funcionários do exterior também devem contribuir na formação, propiciando aos funcionários:

- a) Utilizar os principais aplicativos do SISBB, os aplicativos específicos e os de informática relacionados à sua área de atuação;
- b) Conhecer produtos, processos e serviços;
- c) Identificar riscos na realização das atividades sob sua responsabilidade;
- d) Trabalhar conforme os preceitos da ética e segurança;
- e) Interpretar dados e analisar informações, sobre os produtos e serviços bancários dos principais sistemas corporativos;
- f) Atender com cortesia, agilidade e eficiência, disponibilizando soluções adequadas às expectativas dos clientes;
- g) Desenvolver habilidades e competências profissionais permitindo a ascensão profissional;
- h) Aprender a gerenciar, trabalhar em equipes, gerenciar carteiras, etc.

Nesse contexto e devido a extensão e complexidade do tema não iremos realizar o projeto pedagógico gerencial, mas somente uma proposta educacional apresentando os principais aspectos que devem constar na formação dos executivos.

#### OBJETIVO:

Propiciar ao funcionário que deseja trabalhar nas unidades do BB do exterior (Agências, escritórios de representação, etc.,) ou que já esteja trabalhando no exterior, uma formação completa, voltada para o desenvolvimento das competências necessárias para o exercício de suas funções, resoluções de demandas e tomada de decisões. O curso será voltado para desenvolver/complementar os conhecimentos que o funcionário já possui, permitindo que o mesmo tenha uma visão holística do trabalho em outros países, possibilitando a compreensão das conjunturas mundiais e nacionais, a análise dos determinantes que influenciam global e localmente os mercados econômicos.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Entender a multiplicidade de causas, fatores e condicionantes que influenciam diretamente e indiretamente o trabalho da empresa no exterior.
- b) Possibilitar o conhecimento da realidade local, regional e nacional e capacidade de compreendê-las no contexto internacional, compreendendo as estruturas: ideológica, histórica, política e econômica do país em que está inserido.
- c) Perceber as oportunidades e riscos dos negócios, principalmente os decorrentes da globalização, do comércio internacional e dos mercados financeiros;
- d) Analisar os principais aspectos que influenciam o comércio exterior e as relações internacionais que influenciam o mercado financeiro;

- e) Relacionar o trabalho tácito com a teoria, permitindo que o funcionário desenvolva suas habilidades e competências gerenciais para um trabalho cada vez mais eficaz e eficiente;
- f) Apresentar uma visão holística da empresa, sua missão, seus valores organizacionais, como também, suas estratégias em relação ao mercado global;
- g) Desenvolver a capacidade de tomada de decisões, a autonomia, o senso crítico para a resolução de problemas numa realidade diversa ao seu país de origem e em constante transformação;
- h) Propiciar uma formação de alta qualidade, estimulando o aprendizado constante e contínuo do profissional.
- i)

#### PÚBLICO ALVO:

Funcionários da rede de Agências do Brasil e do exterior que atuem ou desejem atuar em outros países;

Profissionais que ocupem posições de gerência, chefia, supervisão ou assistentes plenos nas áreas internacionais, câmbio, operações no exterior ou que desejem aprofundar seus conhecimentos nos negócios internacionais.

#### DURAÇÃO:

18 à 24 meses : metade do curso realizado no Brasil e a outra metade no exterior.

#### CARGA HORÁRIA:

324 horas aula (MBA ou ESPECIALIZAÇÃO)

**ÁREAS:**

Economia Internacional, Macro e Micro Economia, Relações Internacionais, Comércio exterior, Gestão Empresarial, Línguas Estrangeiras e Cultura, História e Política (Brasil e outros países de atuação)

**METODOLOGIA:**

O curso será ofertado em módulos e estará disponível no Portal da UNIBB para todos os funcionários.

Os funcionários que já foram aprovados pelo processo de qualificação ou de seleção para novos Gestores do Exterior podem também aderir ao curso presencial e MBA(s) ou Especialização, conforme disponibilização do curso presencial à critério do BB.

Os módulos referentes à língua estrangeira e aspectos sociais, culturais e econômicos do país, será de acordo com qual país o funcionário irá trabalhar e poderá ser realizado à parte, no caso de países com poucos funcionários lotados.

**MEIOS:**

- a) Acesso aos principais veículos da imprensa: jornais, revistas, periódicos, televisão, rádio, etc. visando a análise crítica das informações;
- b) Viagens nacionais e internacionais, com o intuito de conhecer e estudar outras realidades;
- c) Entrevistas com pessoas que tenham maior experiência em análise de mercados e conjunturas;
- d) Leitura de livros, artigos, teses, etc., sobre os diferentes aspectos que influenciam macro e microeconomicamente o país, como também, seus setores financeiro e bancário.

- e) Participação em workshops, palestras, cursos e seminários sobre negócios internacionais sobre a História do país, formação dos Blocos Econômicos, Acordos Comerciais, Leis Trabalhistas do país, etc.
- f) Demais fontes que possibilitem a compreensão dos serviços e operações negociais bancários no exterior;
- g) Estudos b sobre as novas tecnologias: equipamentos e ferramentas de trabalho e gestão empresarial e de mensuração dos resultados;
- h) Aprendizado sobre instrumentos/aplicativos de comunicação;
- i) Aperfeiçoamento da escrita por meio de resenhas sobre as conjunturas mundiais, nacionais, regionais e locais. As resenhas devem contemplar uma abordagem mais profunda sobre os fatores conjunturais, interações dos fatos e acontecimentos, conclusões e estimativas, buscando refletir estrategicamente a atuação da empresa no cenário internacional;
- j) Programar mensalmente discussões sobre os principais aspectos que interferem na economia tanto do país onde a empresa está atuando, como do Brasil e do mundo.

#### ESTÁGIO:

Constituído principalmente por viagens no período anterior ao trabalho no exterior.

#### PRÉ-REQUISITOS:

Ter sido aprovado pelo processo de qualificação de gestores, nível superior e fluência nos idiomas estrangeiros: inglês, espanhol e a língua do outro país.

## AVALIAÇÃO:

As avaliações ocorrerão durante todo o período de realização do curso, sendo aplicadas da seguinte maneira:

- a) Provas escritas/ conversações (línguas );
- b) Resenhas/trabalhos/TCC/ Seminários;
- c) Autoavaliação;
- d) Estágio.
- e) Discussões mensais sobre os principais aspectos conjunturais que interferem na economia tanto do Brasil, do mundo e do país onde a empresa está atuando.

## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O TCC poderá ser apresentado até 180 dias após o término das disciplinas correntes e consistirá em um Plano de Negócio Internacional, o qual poderá ser realizado pelos alunos durante o curso, de acordo com o cronograma a ser apresentado na disciplina “ Plano de Negócios Internacionais”.

Segue um quadro de sugestões de alguns aspectos que devem ser observados no estudo de caso e elaboração do Plano de Negócio Internacional/TCC:

## QUADRO 3 – MÓDULO ESTUDO APLICADO

MÓDULO – ESTUDO APLICADO	
Estudo de caso sobre o local em que irá trabalhar no exterior.	
<p align="center"><b>BB ARGENTINA/ BANCO DA PATAGÔNIA:</b></p> <p>O Banco Patagonia é o sexto maior da Argentina, 150 agências localizadas majoritariamente na província de Buenos Aires e Rio Negro, na Argentina.</p>	
<p>➤ <b>QUANTIDADE DE CLIENTES/ PERFIL DOS CLIENTES</b></p> <p>Com cerca de 750 mil clientes o Banco Patagônia presta serviços principalmente a famílias e a pequenas e médias empresas, abrangendo todas as áreas de negócios e segmentos de mercado, pessoa física, jurídica, comerciantes e gestão de folha de pagamento do governo.</p>	
<p>➤ <b>FUNCIONALISMO</b></p> <p>Com 2,7 mil funcionários em todas as províncias do país.</p>	
<p>➤ <b>TRANSAÇÕES BANCÁRIAS/ LEGISLAÇÃO BANCÁRIA DO PAÍS</b></p> <p>A atuação de negócios está diversificada no setor público (folha de pagamento, centralização das contas da província de Rio Negro), varejo (crédito consignado e veículos) e atacado.</p>	
<p>➤ <b>INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA/ REPRESENTATIVIDADE DO BANCO PARA A ECONOMIA LOCAL</b></p> <p>Dentre os principais objetivos da aquisição do Banco da Patagônia podemos destacar: aumentar as parcerias entre empresas brasileiras e argentinas; incrementar o portfólio de produtos e serviços do Banco Patagônia; expandir a carteira de crédito do Banco Patagônia e atender empresas argentinas melhorando o atendimento no atacado.</p>	

➤ **ESTRATÉGIA DE INCORPORAÇÃO/ATUAÇÃO DO BB**

A incorporação do Banco da Patagônia faz parte do processo de ampliação da atuação internacional do BB. As duas instituições possuem características complementares, uma vez que o Banco Patagônia é um banco de Varejo presente em todas as províncias da Argentina, enquanto o BB possui vasta experiência no desenvolvimento de produtos e serviços no segmento corporate.

➤ **ASPECTOS GERAIS DO PAÍS**

A Argentina possui o segundo maior território da América do Sul com uma área de 2 766 889 km². É dividida em 23 províncias e um distrito federal. Possui aproximadamente 40,2 milhões de habitantes, tendo um dos melhores indicadores sociais da América Latina.

**BB AMÉRICAS/ BB EUROBANK:**

Miami, Flórida (EUA) - Coral Gables, Pompano Beach e Boca Raton. Em 2010, o Eurobank tinha ativos de US\$ 102,1 milhões, carteira de crédito de US\$ 74,8 milhões, depósitos de US\$ 91,4 milhões e patrimônio líquido de US\$ 5,5 milhões. A instituição financeira tem uma estrutura enxuta, com apenas três agências.

➤ **PERFIL DOS CLIENTES**

Grande número de imigrantes e de turistas brasileiros e clientes hispânicos e americanos.

➤ **FUNCIONALISMO**

Cada agência é composta de profissionais que falam inglês, português e espanhol para a conveniência dos clientes multiculturais.

➤ **TRANSAÇÕES BANCÁRIAS /LEGISLAÇÃO BANCÁRIA DO PAÍS**

Produtos bancários como cartões de crédito e débito, além de contas e linhas de financiamento diversificadas. Apesar de estar nos Estados Unidos desde 1969, com agências em Nova York e Miami, a atuação do BB, conforme a legislação norte-americana, está limitada a atividades de banco estrangeiro, o que impedia a oferta de alguns produtos e, conseqüentemente, o acesso às comunidades brasileiras e hispânicas residentes no país.



➤ **INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA/ REPRESENTATIVIDADE DO BANCO PARA A ECONOMIA LOCAL**

Ao adquirir um banco norte-americano, o Banco do Brasil complementa seu atendimento a todos os seus públicos e tem a oportunidade de expandir seus negócios em mercado potencial constituído por mais de 1,5 milhão de brasileiros residentes nos Estados Unidos, que poderão dispor de produtos bancários como cartões de crédito e débito, além de contas e linhas de financiamento diversificadas.

➤ **ESTRATÉGIA DE INCORPORAÇÃO/ATUAÇÃO DO BB**

O BB realizou uma reorganização em sua estrutura para atender a comunidade de brasileiros residentes e empresas que operam nos EUA. A nova aquisição é composta por uma empresa de remessa de dinheiro, uma unidade de processamento de serviços em Orlando, um escritório de representação em Washington, uma agência de alta renda em Miami, uma agência de atendimento a grandes empresas e uma corretora em Nova Iorque.

➤ **ASPECTOS GERAIS DO PAÍS**

Estados Unidos da América está localizado na América do Norte, sendo um dos maiores países do mundo. Possui uma área de 9 363 520 km<sup>2</sup>.e é dividido em 50 Estados. Faz divisa ao norte com o Canadá; ao sul, com o México; a oeste, com o oceano Pacífico; e a leste, com o oceano Atlântico, tendo grande variedade de florestas temperadas, pantanais, planícies, montanhas rochosas, desertos, florestas úmidas, regiões árticas e ilhas vulcânicas. É o terceiro país mais populoso do mundo com aproximadamente 314,6 milhões de habitantes. Apresenta forte influência cultural por meio dos seus filmes, músicas e programas televisivos são conhecidos por todo o mundo.

**BB BOLÍVIA:**

Iniciou suas operações em 1960, em La Paz. Em novembro de 2003 foi inaugurada a subagência em Santa Cruz de la Sierra.

➤ **PERFIL DOS CLIENTES**

Grande número de estudantes brasileiros, principalmente os do curso de medicina, turistas brasileiros e clientes locais que enviam ou recebem remessa de dinheiro do exterior.

➤ **FUNCIONALISMO**

Os funcionários além das operações normais possuem conhecimento sobre câmbio e operações financeiras que auxiliam inclusive instituições menores do sistema financeiro boliviano.

➤ **TRANSAÇÕES BANCÁRIAS**

Realiza todos os tipos de operações bancárias, como também, presta orientação às empresas que oferecem serviços bancários e de corretagem, o que contribuiu no desenvolvimento do sistema financeiro local, conforme as Leis e regulamentos bancários.

➤ **INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA/ REPRESENTATIVIDADE DO BANCO PARA A ECONOMIA LOCAL**

Na Bolívia o BB é uma referência para os outros bancos estrangeiros, dando apoio no desenvolvimento do sistema financeiro local. Contribui também para o desenvolvimento da economia do país, devido a introdução de linhas de crédito de fomento dos setores produtivos.

➤ **ESTRATÉGIA DE INCORPORAÇÃO/ATUAÇÃO DO BB**

Sua atuação tem transformado a Bolívia um importante parceiro das empresas brasileiras e bolivianas o segmento corporativo.

➤ **ASPECTOS GERAIS DO PAÍS**

A Bolívia é um dos países mais pobres da América do Sul, possuindo o terceiro menor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) entre os países sul-americanos. Faz fronteira com o Brasil, Paraguai, Argentina, Chile e Peru. Possui montanhas, planícies cobertas pela floresta Amazônica e uma região pantanosa denominada de Chaco. É famosa pela cordilheira dos Andes que atinge largura máxima de 650 quilômetros e pela capital mais alta do mundo, a cidade de La Paz, com 3.636 metros de altitude.

QUADRO: MÓDULO ESTUDO APLICADO

FONTE: BB (2014a); BRASIL ESCOLA (2014)

NOTA: Elaboração própria.

## DISCIPLINAS SUGERIDAS:

- 1) Planejamento Estratégico/ Relações Internacionais
- 2) Análise de Mercados Internacionais/ Finanças Internacionais
- 3) Gestão de Pessoas/ Gestão de Equipes Multiculturais
- 4) Ética e Legislação Trabalhista e Empresarial
- 5) Gestão e Cultura Organizacional de Empresas Internacionais
- 6) Matemática Financeira e Matemática Aplicada
- 7) Teoria e Prática Cambial
- 8) Gestão de Logística Internacional
- 9) Gestão de Contratos Internacionais
- 10) Mecanismos e Operações de Importação e Exportação
- 11) Marketing Internacional/ Comunicação Empresarial
- 12) Internacionalização de Empresas
- 13) Jogos de Negócios Internacionais
- 14) Plano de Negócios Internacional
- 15) Negociação Internacional/ Técnicas de Negociação em Comércio Exterior
- 16) Regulação do Comércio Internacional/ Legislação Aduaneira e Acordos Comerciais entre Países
- 17) Tributação no Comércio Exterior Brasileiro/ Planejamento Tributário Internacional
- 18) Relações Sócio-políticas e Econômicas/ Relações Interculturais entre Países

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto internacional, com a maior integração dos blocos econômicos, mudanças significativas ocorreram em torno dos países que eram considerados as principais potências econômicas mundiais. Hoje os países que possuem as economias mais avançadas investem muito mais em tecnologia, em mídia e em educação do que em produção. As grandes multinacionais aproveitaram o processo de abertura do comércio entre os países a partir dos anos 80 e as oportunidades de expansão não só das vendas, mas sim de reduzir os custos com a produção.

Dessa forma, quanto mais competitivo é determinado setor, maior a necessidade de aperfeiçoamento, busca de novos mercados e fortalecimento das ações. Para isso, começaram a serem adotadas diferentes formas de educação, principalmente por meio de parcerias com instituições de ensino ou institutos privados relacionados à gestão de pessoas e a implantação da educação corporativa.

Em empresas do porte do Banco do Brasil, que possui significativo papel institucional e estratégico para a economia do nosso país, e que também possui uma forte e crescente atuação internacional, a Universidade Corporativa pode contribuir na formação contínua e principalmente, reduzir barreiras como a distância territorial.

Por meio das análises das pesquisas aplicadas à vários funcionários de Agências no exterior podemos perceber que a Universidade Corporativa conquistou um papel muito importante no processo de aprendizagem e construção do conhecimento organizacional dentro do país. Entretanto, a atuação da Universidade Corporativa ainda está limitada quando nos referimos às Agências do exterior. Sua atuação se restringe mais ao treinamento para a negociação de produtos e serviços, com poucas opções de tradução.

Nesse âmbito especialmente, a universidade corporativa está começando a ter uma participação maior. No atual contexto sócio-econômico não

podemos ignorar a relevância da educação corporativa no intuito de aprimorar, desenvolver as competências necessárias dos funcionários, independente de fronteiras terrestres. Só esse aspecto já pode se tornar um grande diferencial na expansão de uma empresa, pois permite preparar seus funcionários continuamente para realizarem um trabalho eficiente e com maior qualidade.

Percebemos que a Universidade Corporativa conquistou um papel muito importante no processo de aprendizagem e construção do conhecimento organizacional dentro do país. Ela reduz os custos, amplia as possibilidades de expansão dos negócios, reduzindo os erros operacionais devido a maior capacitação, possibilitando também uma extensão na carga horária de treinamento, uma vez que o educando pode realizar cursos autoinstrucionais fora do horário de trabalho ou conforme lhe for mais conveniente.

Sabemos que ainda é difícil mensurarmos quantitativamente os resultados das universidades corporativas, mas já é possível observarmos seus benefícios para os funcionários. Exemplo disso são os cursos para resolver problemas ou situações do cotidiano bancário, cursos para específicos para cada função, cursos com MBAs, certificações e parcerias com instituições educacionais, para a oferta de cursos de graduação, pós-graduação, etc.

A UNIBB já está bastante desenvolvida nesses aspectos, tanto que possui reconhecimento dos funcionários e de outras instituições especializada na área de gestão de pessoas e educação. Mesmo assim, ainda está em processo de construção e uma das suas etapas que está requerendo cada vez mais atenção é a da área internacional. Uma vez que a maior participação no exterior faz parte das estratégias do Banco do Brasil.

O profissional tanto do setor bancário, como de outros setores que desejam atuar internacionalmente deve ter uma formação diferenciada, que permita ao funcionário conhecer as peculiaridades de cada país e as necessidades dos demais funcionários expatriados, uma vez que também será responsável pelo gerenciamento e preparação desses funcionários.

O BB já disponibiliza alguns cursos no portal da UNIBB, oferta bolsas de cursos de idiomas estrangeiros, bolsas de cursos de especializações e MBAs,

como também, possibilita o estágio no exterior para o executivo que passa pelo processo de seleção de gestores para o exterior. Mesmo com todas essas ações entre outras como eventos e workshops com funcionários expatriados, percebemos principalmente por meio da pesquisa realizada com os funcionários do exterior que existe a necessidade da criação de um projeto pedagógico de gerencial para o executivo do exterior.

Sabe-se que o banco possui tradição na realização de seus cursos e que possui a preocupação de ofertar bons cursos e que possui a preocupação de ofertar bons cursos para a formação constante dos funcionários. No entanto, conforme os diálogos com os funcionários do exterior, estes sentem a necessidade de um curso mais completo, mais abrangente, incluindo diferentes aspectos, como: informações gerais sobre os países onde irão atuar; informações políticas, culturais e aspectos legais do país, como também abordagens negociais conforme o público externo e interno de cada local.

Uma vez que os funcionários que são selecionados para trabalhar no exterior geralmente são funcionários já muito bem qualificados e com uma carreira bem consolidada, a proposta do curso para esses executivos além de complementação de seus estudos, pode servir também como um suporte para o funcionário expatriado no momento em que precisar de auxílio para resolver os diversos problemas que podem surgir no exterior.

Já para os funcionários que ainda não estão num estágio tão avançado na carreira, mas que desejam trabalhar posteriormente no exterior, o curso disponível no Portal da UNIBB, poderá contribuir na formação diferenciada desse profissional. Além disso, auxiliará os funcionários que já trabalham no exterior, tanto os que foram contratados recentemente, como também os que faziam parte do quadro funcional dos bancos adquiridos ou incorporados pelo BB.

Dessa forma, o trabalho da UNIBB no Brasil possui destaque e está dentro dos parâmetros necessários para obter eficientes resultados tanto no aprendizado dos funcionários quanto na redução de custos para a Instituição. Como seus benefícios educacionais e até mesmo econômicos (devido a redução dos custos com cursos presenciais ou contratação de pessoal de outras empresas

para realizar treinamentos) já foram aprovados pelos funcionários e pela instituição como um todo, agora é importante ampliar esses benefícios para todos os funcionários, especialmente os do exterior, que enfrentam diversas dificuldades referentes ao processo de expatriação, distância da sua pátria e das demais sedes físicas da instituição. Fornecendo suporte aos funcionários expatriados, além de contribuir com a preparação e desenvolvimento das competências, a universidade corporativa aproxima o funcionário à cultura organizacional da empresa. Permite também perceber quais são as principais dificuldades do processo de trabalho no cotidiano e trabalhar especificando essas questões, para o aperfeiçoamento contínuo e diminuição de erros quando houver novas inserções em outros locais.

A UNIBB tem consciência das suas limitações e da complexidade dos determinantes que envolvem o processo de internacionalização, mas sabe também que é um trabalho complexo e contínuo, como o próprio processo educacional e o processo de internacionalização. Por esse motivo, possui grande preocupação em se desenvolver, tendo em vista que a ampliação da rede no exterior, com um trabalho eficiente é uma das pautas principais dos projetos do Banco.

Assim, não podemos ignorar a relevância da educação corporativa no intuito de aprimorar, desenvolver as competências necessárias dos funcionários, independente de fronteiras terrestres. Só esse aspecto já pode se tornar um grande diferencial na expansão de uma empresa, pois permite preparar seus funcionários continuamente para realizarem um trabalho eficiente e com maior qualidade. Isso tudo irá promover o incremento da capacidade produtiva, o desenvolvimento das potencialidades dos indivíduos, aumento na geração de renda e dos salários, maior participação dos cidadãos no pagamento de tributos e impostos, aumento da expectativa de vida das famílias (na medida em que possuem maiores recursos), enfim, contribuindo para o crescimento econômico do país.

## 6 CONCLUSÃO

No momento em que uma empresa decide expandir seus negócios para outros países é necessário realizar uma análise mais detalhada sobre os diferentes determinantes que podem interferir ou influenciar o bom desempenho do seu negócio. Aspectos como custos operacionais, custos de marketing, localização e instalação das sedes físicas, logística, distribuição, fornecedores, leis, políticas, tratados comerciais, podem trazer vantagens ou até mesmo desvantagens no momento da expansão para outros países.

Nesse processo, a Universidade Corporativa pode propiciar o estímulo à inovação, o desenvolvimento da aprendizagem constante e criação de novos conhecimentos. Dessa forma, as organizações podem se transformar em locais altamente propícios para o aprendizado constante, inclusive específico para as necessidades da própria organização.

Vale lembrar que conforme cada lugar haverá a necessidade de formações diferenciadas para atender as diferentes demandas. Exemplo disso são os executivos que irão trabalhar mais voltados à realização de negócios com grandes empresas internacionais/transnacionais. Outro exemplo são os funcionários que irão desempenhar o trabalho diplomático. Estes, além das suas atribuições gerais, gerenciamento dos demais funcionários, precisam também cuidar da representação do Banco para os órgãos governamentais do país. Esse executivo precisa de uma formação voltada também ao conhecimento das questões legais e questões relacionadas mais ao serviço público/governamental do Banco.

Dentre as ferramentas que a UNIBB disponibiliza para os funcionários que vão trabalhar no exterior, a DIPES realiza um dia de workshop com informações sobre o plano de cargos e salários, como também sobre os impactos e possibilidades de obter ascensão profissional. Já a DININ possibilita a realização de estágios nas diversas áreas correspondentes, e também, oferece informações mais detalhadas sobre o novo país de atuação do funcionário.



Entretanto, muitos funcionários expatriados acreditam haver a necessidade de maior promoção das atividades da UNIBB no âmbito internacional, principalmente proporcionando a maior integração dos participantes para que possam compartilhar suas experiências.

Em suas percepções embora percebam a tentativa de melhoria constante na atuação da UNIBB, há ainda um grande e relevante trabalho a ser realizado. Isso tanto na preparação e aperfeiçoamento do futuro expatriado quanto na preparação e expansão do treinamento dos mais de 4.000 funcionários ao redor do mundo. É preciso conhecer as peculiaridades de cada país e as necessidades dos funcionários de cada local, pois se trata de culturas em muitos casos, extremamente diferentes. Reconhecer a adversidade cultural é o primeiro passo para quebrar as barreiras.

Uma vez que faz parte da estratégia do BB a sua inserção cada vez mais intensa no mercado internacional, seria imprescindível a criação de uma equipe multidisciplinar para cuidar da formação constante do funcionário do exterior, ou seja, não cuidar somente da questão da formação somente no momento do processo de seleção de executivos para trabalhar em outro país, mas sim, cuidar dos aspectos que podem influenciar a formação do expatriado, antes, durante e após o percurso de trabalho em outro país.

A questão da cultura organizacional deve ser muito bem trabalhada uma vez que na maioria dos casos, dependências do exterior que possuem maior número de funcionários é devido a aquisição de bancos estrangeiros como é o caso do BB Patagônia e o BB Américas. Nas duas situações foram incorporados ao quadro de funcionários do BB. Entretanto, embora já divulgados bons resultados obtidos a partir das aquisições, deve ser sempre muito bem trabalhada a questão da cultura organizacional, missão, valores, objetivos e estratégias do BB e principalmente a sua importância para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Da mesma forma que devem ser criados cursos sobre a cultura local dos países para os quais os funcionários daqui vão trabalhar, também devem ser realizados cursos sobre a cultura brasileira e a atuação do BB no país, para que

os funcionários do exterior consigam ter a dimensão da representatividade do BB para a nossa sociedade.

Antes de iniciarem o trabalho nas dependências do exterior os executivos passam por algumas etapas já especificadas anteriormente. Essas etapas dão conta de avaliar se o executivo terá condições de realizar um bom trabalho tanto no Brasil como no exterior.

No entanto, os aspectos avaliados estão relacionados às competências e habilidades gerenciais. Isso contribui principalmente para saber se o funcionário está em condições de enfrentar os diversos desafios que podem surgir em realidades diferentes. Mesmo tendo essa capacitação, os cursos possibilitariam o aprendizado constante e a atuação mais conjunta com a DIPES e o Portal da UNIBB, mais completo, possibilitaria um trabalho mais efetivo com toda a equipe. Assim, além de ter responder às situações já vivenciadas por outros funcionários, também auxiliaria nas questões referentes à sistemas e operações negociais.

O Banco do Brasil possui uma diretoria Exclusiva para assuntos relacionados ao BB no exterior. Junto a isso possui várias Gerências Regionais de Comércio Exterior localizadas em diferentes regiões do país. Mesmo com todo esse suporte o trabalho do funcionário lotado nas agências do exterior requer muitas vezes um suporte imediato, uma vez que além de atender as demandas dos clientes locais e dos turistas precisa conhecer como funciona o processo de negociação/contratação das mais diversas linhas de produtos e serviços oferecidos aos clientes que desejam realizar operações de câmbio, exportação e importação. Assim o funcionário deve ter uma atuação muito dinâmica e estar atento às questões legais dos processos sob sua condução.

No Banco do Brasil a educação corporativa já atingiu um grande espaço, desempenhando um papel relevante no processo educativo da instituição. Porém, quando nos referimos à internacionalização, sua participação ainda está mais restrita à seleção e a preparação do funcionário antes de partirem para o outro país. O trabalho da UNIBB é bastante reconhecido junto aos funcionários da rede de agências, quanto a preparação e oferta de cursos para os funcionários. Além dos cursos presenciais, cursos autoinstrucionais, disponibiliza diversos

materiais de apoio para a consulta inclusive fora do ambiente da agência. Disponibiliza diversos canais e fóruns de discussão sobre as demandas do cotidiano bancário. No entanto, entre os trabalhos realizados com os funcionários da rede de agências no exterior, percebe-se ainda existe bastante espaço para a trabalhar principalmente as demandas específicas de cada local, como também a questão cultural de cada país.

Entende-se que UNIBB possui a preocupação na formação contínua dos funcionários do BB e por isso foram elencados alguns aspectos que podem fazer a diferença na formação dos funcionários expatriados. Assim, para que a UNIBB conquiste resultados efetivos para os funcionários do exterior, primeiramente deve se conhecer bem o seu público interno e externo. Isso pode ser obtido por meio de um acompanhamento constante por meio de questionários, debates, avaliações, etc. Poderá ser criado um canal como um blog ou outro meio, para que os funcionários possam compartilhar suas expectativas e experiências. Conhecendo bem o perfil dos clientes externos é possível além dos cursos gerais, ofertar cursos específicos para a formação dos funcionários. Dessa forma, agências que atendem principalmente o segmento varejo, devem ter a sua disposição cursos mais específicos para atender melhor o seu público. Já as agências que atendem o segmento private devem ter executivos com outro tipo de formação e treinamento.

Para isso é necessária a participação do banco como um todo, no processo de internacionalização. União, parceria e colaboração dentre as diferentes diretorias como a DIPES, DIRES, DIFIN, DININ, DICRE, UDS, DICOM, etc., é essencial para trabalhar os objetivos do banco respeitando as peculiaridades e necessidades do público interno e externo de cada país.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALPERSTEDT, C. **As Universidades corporativas no contexto do ensino superior**. 2001. 101 f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP.

ALPERSTEDT, C. **Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição**. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis, 2000. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

ANTHONY, Robert N.; GAVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO DO BRASIL (2010a) **História do Banco do Brasil**. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB1.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14956&bread=3\\_7](http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB1.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14956&bread=3_7)>. Acesso em: 12/09/2014.

BANCO DO BRASIL (2010b) **Banco do Brasil 200 Anos de História: 1964 – 2008**. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing, 2010. Disponível em: <[http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14957&bread=3\\_8](http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/LivroBB2.pdf?codigoMenu=1193&codigoRet=14957&bread=3_8)>. Acesso em: 25/11/2014.

BANCO DO BRASIL, (2014a) **BB no Mundo - Rede de dependências do BB no exterior**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page32,101,2318,0,0,1,0.bb>> acesso em 25/08/2014.

BANCO DO BRASIL, (2014b) **Institucional - BB tem lucro líquido de R\$ 2,8 bilhões no segundo trimestre de 2014**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portalbb/page118,3366,3367,1,0,1,0.bb?codigoNoticia=41834&dp=1>> acesso em 25/08/2014.

BANCO DO BRASIL, (2012a) **Demonstrações Contábeis. 2012**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/downloads/DemoCont4T12MC.pdf>> acesso em 19/03/2014.

BANCO DO BRASIL, (2013a) **Demonstrações Contábeis. 2013**. Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2013/port/downloads/DemonstracoesContabeis.pdf>> acesso em 19/03/2014.

BANCO DO BRASIL, (2014c) **Demonstrações Contábeis. 2014**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/ri/pt/dce/dwn/3T14DemoContVV.pdf>> acesso em 31/10/2014.

BANCO DO BRASIL, (2012b) **Relatório Anual. 2012.** Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/index.htm#.VNBBatLF9R8>> acesso em 19/03/2014.

BANCO DO BRASIL, (2013b) **Relatório Anual. 2013.** Disponível em: <<http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2013/port/ra/index.htm>> acesso em 19/03/2014.

BRASIL ESCOLA. Disponível em:<<http://www.brasilecola.com/geografia>>. Acesso em: 25 jun. 2014.

BUCKLEY, P. J. The Limits of explanation: testing the internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.2, p.181-93, 1988.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. **A Theory of International Operations (1979).** In: BUCKLEY P. J.; GHOURI, P. N. **The internationalization of the firm.** London: Academic Press, 1993.

BUCKLEY, P. J; PASS, C.; PRESCOTT, K. **The internationalization of service firms: A comparison with the manufacturing sector.** Scandinavian International Business Review, v.1, n.1, p. 39-56, 1992.

CALVOSA, M. V. D. **A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial x Gerenciamento Eficaz.** In: II SeGET, 2005, Resende. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende / RJ: SEGET, 2005.

CARVALHO, G. S.; GOMES, J. S. **Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas.** IV Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Porto Alegre, 2007.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** 2.ed. Trad. de Roneide Venancio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

CONTE, A. C. P. **Educação Corporativa – Empresa, lugar de trabalhar e crescer.** Universidade Gama Filho, artigo de pós-graduação em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, 2003.

CORAZZA, G.; OLIVEIRA, R. **Os Bancos Nacionais Face à Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro.** Análise Econômica (UFRGS), Vol. 25, p. 151-184, 2007.

COSTA, A. M. A. **Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o**

**conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

CUERVO-CAZURRA, A; RAMAMURTI, R. (eds). **Understanding Multinationals from Emerging Markets.** Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2014.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of Multilatinas. **Journal of International Management**, 14(2): 138-154. 2008.

DALLA COSTA, A. J; SOUZA-SANTOS, E. R. (2011a). A internacionalização do Banco do Brasil em dois momentos distintos de sua história. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 26, n.7, p.1-8, jun./set. 2011.

DALLA COSTA, A. J; SOUZA-SANTOS, E. R. A internacionalização dos bancos brasileiros: os casos de Itaú/Unibanco e Banco do Brasil. **Revista Economia & Tecnologia**, v. 23, p. 169-179, out./dez. 2010.

DALLA COSTA, A. J; SOUZA-SANTOS, E. R. (2011b). **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização.** Curitiba: Ibpex, 2011.

DELORS, J. **Educação: um tesouro a descobrir.** Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

DO BRASIL para o mundo. **Revista Conexão BB.** Edição 2, ano I, agosto de 2011.

DUNNING, J. H. **Explaining international production.** London: Unwind Hyman, 1988.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy.** England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a personal perspective.** In: PITELES, Christos N.; SUGDEN, Roger. **The nature of the transnational firm.** London: Routledge, 1991.

DYMENT, J. J. Strategies and management controls for global corporations. **The journal of business strategy**, v.7, n.4, p.20-6, Spring 1987.

DYMSKI, G. **The Bank Merger Wave: the economic causes and social consequences of financial consolidation.** Nova York: Sharpe, 1999.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades.** São Paulo: Editora Gente, 2004.

EBOLI, M. (Coord.). **Educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schmukler, 1999. Coletânea Universidades Corporativas.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

EXAME. **BB Compra Banco Argentino Patagônia por US\$ 480 milhões**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/banco-brasil-compra-argentino-banco-patagonia-r-480-milhoes-551747> > Acesso em: 26 set. 2013.

EXAME. **Banco do Brasil busca aquisições na Flórida e em New Jersey**. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/banco-do-brasil-busca-aquisicoes-na-florida-e-em-new-jersey> > Acesso em: 16 jan. 2014.

FLEURY, A. C. C. **Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas. 1997.

FRANCO, D. **Universidades corporativas: uma realidade no mundo empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Editora Abril, 1999.

FREITAS, M. C. **Abertura do sistema bancário ao capital estrangeiro**. In: Abertura do Sistema Financeiro no Brasil nos Anos 90. São Paulo: IPEA/Fapesp. 1999.

FREITAS, M. C. P. **A Internacionalização do Sistema Bancário Brasileiro**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, Textos para discussão n. 1566, Brasília, janeiro, 2011.

FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. **The determinants of crossborder bank shareholdings**: An analysis with bank-level data from OECD countries, Chicago, Illinois, Federal Reserve Bank of Chicago. 2000.

FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. Where do banks expand abroad? An empirical analysis. **Journal of Business**, v. 78. p. 2435-2463, 2005.

FOCARELLI, D.; POZZOLO, A.F. Cross-Border M&As in the financial sector: Is banking different from Insurance? **Journal of Banking and Finance**, v. 32, p. 15-29, 2008.

FORTE, Sergio H. A. C.; GELEILATE, J. M. G. The Internationalization of Brazilian Banks. 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...**: Rio de Janeiro: AIB, 2010.

FRANCISCHINI, A. S. N. **Tecnologia e Trajetória de Internacionalização Precoce na Indústria**. 2009, 197p. Tese (Doutorado Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. São Paulo.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking Transnacionais Brasileiras**. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking\\_transnacionais\\_2014.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2014.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HEMAIS C.A.; HILAL, A. in HEMAIS, C.A. (org.) **O desafio dos mercados externos - Teoria e prática na internacionalização da firma** - volume 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, A.; HEMAIS, C. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill International, 1991.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **The uppsala international process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership**. Journal of international business studies. V.40, p.1411-1431, 2009.

KRAEMER, M. E. P. Universidade corporativa como alavanca da vantagem competitiva. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 3, n. 1, p. 0-0, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25371/universidade-corporativa-como-alavanca-da-vantagem-competitiva/i/pt-br>> Acesso em: 03 out. 2014.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. **An adaptive choice model of the internalization process**. The International Journal of Organizational Analysis. 1999, vol. 7, nº 2 (April), pp. 105-134.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, 38(4): 481-498, 2007.

MARINHO, P. L. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. 111 f. Tese (Doutorado



em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MEIRA-ROCHA, F. J. **Educação e economia: uma abordagem sobre as consequências e condicionantes econômicos do desenvolvimento humano, com ênfase em educação.** Cad. Fin. Públ., Brasília, n.5, p. 51-171, jul.2004

MEISTER, J. C. **Educação corporativa. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas.** 1. Ed. São Paulo: Editora Makron Books. 1999.

MEISTER, J. C. **Building a Learning Organization: 7 lessons to involve your CEO.** Lincoln: iUniverse.com, Inc, 2001.

MELLO, R. C; ROCHA, A. **Internacionalização de um Banco Brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre.** In: ROCHA, A. (Org.). As Novas Fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Estudo COPPEAD, 2003.

MERCHANT, K. A. **Modern management control systems: text & cases.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

MINTZBERG, H. **Managers, not MBA's.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003.

NUNES, C. C. C.; SERRA; F. A. R.; FERREIRA, M. P. Internacionalização bancária brasileira: estudo de caso do banco Itaú. **Revista RAUnP**, v. 3, n. 2, p. 57-74, 2011.

NUNES, L. H.; VASCONCELOS, I. F. G. ; J, J. **Coleção Debates em Administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

O'REILLY, K. W. **Gerenciando as Correntezas: Como inovar frente às turbulências. Casos sobre a vanguarda das organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1997. 194 p.

OLIVEIRA, H. M. Internationalization of Brazilian companies: developing managers as a factor essential for the business strategy factor. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 3, n. 1, art. 51, p. 112-139, 2011.

PAGNOZZI, L. **Gestão do Conhecimento: Programa de Educação Corporativa como diferencial competitivo na formação continuada de docentes.** Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

PAJARES, F. M. R.; STAL, E.; OURA, M, M. Motivações e perspectivas da internacionalização de bancos brasileiros. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 15., 2012. **Anais...** São Paulo: SEMAEAD, 2012.

PAULA, L. F. **Bancos Europeus no Brasil: razões e resultados da onda recente.** Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/bancos\\_europeus\\_no\\_brasil.pdf](http://www.ie.ufrj.br/moeda/pdfs/bancos_europeus_no_brasil.pdf)> Acesso em: 20 fev. 2013.

PAULA, L. F. **The determinants of the entry of foreign banks in Brazil.** In: Congresso Brasileiro de História Econômica, 5, e Conferência Internacional de História de Empresas ABPHE, 6, Caxambu, MG, 7-10 set. 2003.

PATTNAIK, C.; ELANGO, B. **The Impact of Firm Resources on the Internationalization and Performance Relationship: A Study of Indian Manufacturing Firms.** Multinational Business Review, n.17, v.2, p.69-88, 2009.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma.** Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

PETROU, A. **Foreign Market Entry Strategies in Retail Banking: Choosing an Entry Mode in Landscape of Constraints.** Long Range Planning. V.42, n1, p. 614-632, 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROGERS, D. **The Future of American Banking: managing for change.** New York: McGraw-Hill, 1993.

SANTINONI, A. S. **O comportamento estratégico do processo de internacionalização de um banco estatal: o caso do banco do Brasil.** 2010. 162 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

SOUZA-SANTOS, E. R. **Internacionalização dos bancos estatais brasileiros – legado do governo Lula: 2003 – 2010.** 106 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SCHARCHBURGH, R. P. **GMI: America's co-op college – the first 75 years.** Flint, MI: The GMI Press, 1994.

SCHULTZ, T. W. **Educação como investimento.** In: PEREIRA, Luiz (org.). Desenvolvimento, trabalho e educação. Rio de Janeiro: Zahar, 1967. p.100-110.

SCHULTZ, T. W. **O capital humano.** Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 16. Ed. São Paulo: Editora Best Seller. 2004.

SILVA, M. L. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90.** Tese de doutorado, orientação: Mariano Francisco Laplane. Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, 2002.

SILVA, M. C. S. **Educação estratégica nas organizações: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa ?** Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH, 2002. 112 p..

SOUZA, V. **Não há mudanças sem mudanças.** In: Paul Campbell Dinsmore. (org.) **Treinamento Experiencial ao Ar Livre: Uma revolução em educação empresarial.** Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

SOUZA, D. J. **Educação à distância e cultura organizacional no Banco do Brasil: Um estudo de caso.** Universidade Federal de Santa Catarina, dissertação de mestrado na área de Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

STUDART, R. **Investment in Economic Development.** Routledge: Londres e Nova York.

TANURE, B.; CYRINI, A.; PENIDO, E. **Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras.** In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes.** São Paulo. Editora Atlas, 2007. (pp. 198 - 213)

TARAPANOFF, K, org. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UnB, 2001. 343p.

TEIXEIRA, A. **Universidades corporativas X educação corporativa: o desenvolvimento do aprendizado contínuo ?** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 80p.

VERGARA, S.C.; RAMOS, D.R.M. **Motivos para a criação de universidades corporativas – estudos de casos.** **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.3, n. 2, p. 79-98, mar. 2002.

WHITELOCK, J. V. **Theories of Internationalization and the their Impact on Market Entry.** The American Economic Review, MCB Universaty Press, v.19, n.4. p.342-347, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.

XAVIER, L. B. **Itinerários da educação no Banco do Brasil.** Brasília: Banco do Brasil, 2007. Disponível em: < [www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf](http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/unv/PPPGestaodePessoasBB.pdf) > Acesso em: 04 set. 2014.

## **APÊNDICE I**

### **Roteiro para Entrevista**

#### **QUESTIONÁRIO PARA OS FUNCIONÁRIOS DO BANCO DO BRASIL S.A. EM AGÊNCIAS DO EXTERIOR**

- 1- Qual é o papel da UNIBB? Você acha que ela está cumprindo o seu papel de modo geral?
- 2- E especificamente para o exterior? Ela desempenha corretamente seu papel?
- 3- Para você, quais as principais dificuldades no trabalho no exterior? Você acredita que para os demais funcionários as dificuldades são as mesmas?
- 4- A UNIBB contribui ou participa na resolução dessas dificuldades?
- 5- E no cotidiano, ela contribui no aprendizado e no desenvolvimento das atividades diárias?
- 6- Quanto a cultura organizacional, a UNIBB proporciona uma visão da missão, valores e objetivos da empresa?
- 7- Quais são as ferramentas que ela disponibiliza para ter uma visão holística?
- 8- Quanto aos aspectos regionais e locais do país, como economia, política, cultura, valores, a UNIBB oferece uma preparação condizente com a nova realidade que os funcionários irão enfrentar?
- 9- Já, referente a ascensão profissional, você percebe que os cursos da UNIBB contribuem para o crescimento na empresa?
- 10- No âmbito internacional, o que deve ser trabalhado ou pode ser aperfeiçoado para melhorar e expandir a atuação do BB no exterior?

